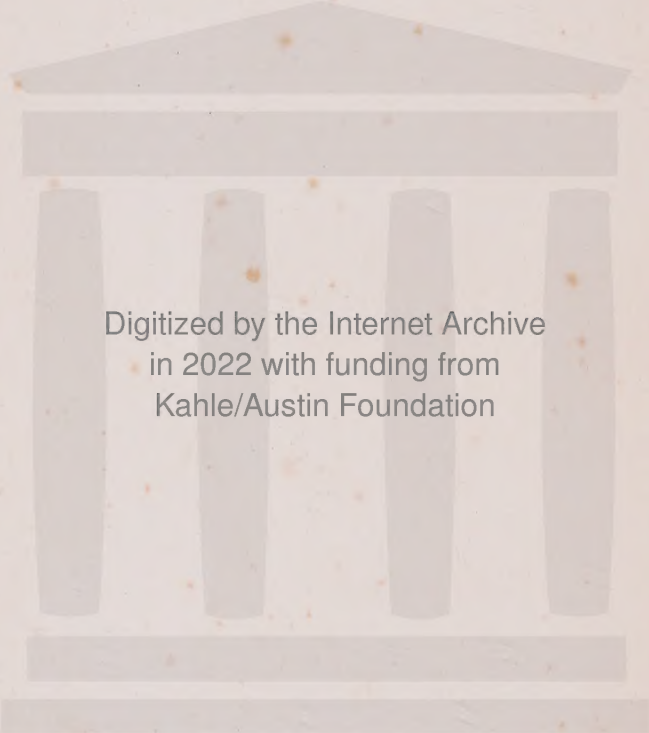


HARLOW N. HIGGINBOTHAM
DIE ERZIEHUNG
ZUM KAUFMANN



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
Kahle/Austin Foundation

6
7/11 47-

4. -
x

\$1

Die autorisierte
Übertragung
dieses Buches ins
Deutsche besorgte
Joseph Grabisch.
Den Einbandzeich-
nete W. Tiemann.
Gedruckt wurde das
Buch bei Poeschel &
Treppe in Leipzig

HARLOW N. HIGINBOTHAM

Die Erziehung zum Kaufmann



*In Auftrag
von
Julius Glaserthal*

Präsident Wehrhahn 1908
*an
Herrn Chef Louis Rosenbaum*
Leipzig 1907 *Baron*

CARL ERNST POESCHEL

INHALT

Kapitel	Seite
Vorbemerkung	5
I Der Lehrjunge	7
II Die Beförderung in höhere Stellungen	15
III Von den Eigenschaften eines tüchtigen Kaufmannes .. .	24
IV Die Faktoren und Klippen des Erfolges.. . . .	37
V Der Wareneinkauf	61
VI Die Behandlung der Ange- stellten	66
VII Das Warenhaus	73
VIII Die Leitung eines Waren- hauses	83
IX Vom Kreditgeben	105
X Schwierigkeiten und Gefah- ren des Kreditbezernenten ..	120
XI Freuden und Leiden im Kre- ditcomptoir	143
XII Über das Kreditgeben des kleinen Kaufmannes	154

VORBEMERKUNG

Vielleicht wird man meine „praktischen Ratschläge an junge Kaufleute“ und Bemerkungen über die gewöhnlich von ihnen gemachten Fehler mit dem Worte „Gemeinplätze“ abtun. Warum? Weil diese Fehler so allgemein sind, daß sie jeder Leiter eines Unternehmens, besonders jeder Kaufmann, zur Genüge kennt und sich immer wieder genötigt sieht, auf sie mit Nachdruck fast bis zur Ermüdung hinzuweisen. Wenn sie nicht so alltäglich und weniger allgemein wären, von den Geschäftsinhabern nicht mit solcher Eintönigkeit gerügt würden, so sähen sie auch nicht wie Gemeinplätze und stereotype Redensarten aus.

Aber vielleicht möchte doch der eine oder andere nach dem Höchsten strebende junge Geschäftsmann mit Ernst und Willen zum Lernen aus meinen Ratschlägen Nutzen ziehen, auch wenn sie in sattsam bekannter Form vorgebracht werden oder weisen Lehren und einer langweiligen Predigt vertheufelt ähnlich sehen. Sie sind das Resultat einer 38 jährigen Erfahrung und ununterbrochenen Arbeit in einem einzigen Geschäft, das manchen Besitzwechsel durchgemacht hat und gegenwärtig mehr als 7000 Angestellte beschäftigt.

Im Laufe dieser langen Zeit war der Verfasser von der niedrigsten Stellung an bis zum Teilhaber und Leiter des ganzen Unternehmens tätig, stand mit Ausnahme der ersten Jahre mit den jungen Leuten des Geschäftes in ununterbrochenem Verkehr und die Pflichten seiner Stellung forderten von ihm ein wachsameres Auge für die in dem Labyrinth der kaufmännischen Tätigkeit am meisten vorkommenden Fehler und Mißgriffe junger aufwärtstrebender Anfänger.

I. DER LEHRJUNGE

Da die meisten Inhaber kaufmännischer Stellungen ihre geschäftliche Tätigkeit als Lehrjungen begonnen haben, so ist die Art und Weise, wie der junge Lehrling seine erste Stellung auffaßt, von grundlegender Bedeutung. Nur zu leicht denkt er, daß seine Leistungen als Lehrling nur geringe Bedeutung hätten; und doch ist nichts falscher als diese Ansicht. Man braucht nur in das Comptoir eines großen Geschäftes, in den Mittelpunkt eines Unternehmens zu gehen und dort den Schwarm der zwischen den Tischen der älteren Angestellten hin und her gehenden Lehrlinge zu betrachten, um sogleich das Verkehrte einer solchen Auffassung einzusehen.

Wer ist den ganzen Tag um den Geschäftsleiter eines solchen Unternehmens herum? Der Lehrling. Er kommt mehr als irgend ein anderer Angestellter in nähere und unausgesetzte Berührung mit dem Besitzer, dem Direktor oder Abteilungschef. Weil er „nur ein Lehrling“ ist, darf er private Unterredungen und Verhandlungen anhören, von denen selbst vertrauenswürdige Männer ausgeschlossen sind. Die dadurch bedingte Verantwortlichkeit ist schon zugleich Gelegenheit zum Vorwärtstommen. Deshalb ist es für ihn von größtem persönlichen Interesse und höchster Bedeutung, wie er sich dazu anstellt; er ist wichtiger, als er im allgemeinen zu glauben geneigt ist.

Lehrjungen entsprechen häufig nicht den an sie gestellten Anforderungen mehr aus Mangel an Schnelligkeit als aus irgend einem anderen Grunde. Tausende von Entlassungen, abgelehnten Bitten, Entmutigungen und Mißerfolgen am Beginn ihrer Laufbahn hätten sich vermeiden

lassen, wenn sie nur ihr Hauptbestreben immer darauf gerichtet hätten, während jedes Augenblickes ihrer Thätigkeit immer zur Hand, stets auf ihrem Plage zu sein. Es genügt durchaus nicht, daß sie für gewöhnlich an ihrem Arbeitstische stehen. Wenn sie sich auch noch so selten die Freiheit nehmen, von den strengen Bestimmungen der Comptoirordnung abzuweichen, einmal kommt dabei sicherlich ein Augenblick, wo man sie plötzlich braucht und sie werden alsdann nicht für zuverlässig befunden werden.

Manche haben die Gewohnheit, sich immer einige Schritte von der ihnen angewiesenen Stelle aufzuhalten und der mit Arbeit überhäufte Geschäftsmann muß sich erst die Mühe machen, seinen Schreibtisch zu verlassen, um ihre Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Diese Unbequemlichkeit mag an sich geringfügig sein, aber er hat sich doch ein wenig geärgert. Wenn er gutmütig ist, sagt er sich: „er ist eben noch ein Junge“ und versucht es weiter mit dem kleinen Angestellten, aber dieser hat den an ihn gestellten Anforderungen doch einmal nicht entsprochen und ist fortan für den, der sich auf ihn verlassen wollte, für bestimmte Dienste weniger wertvoll.

Ein anderer, scheinbar sehr unbedeutender, aber bei jungen Leuten sehr häufig vorkommender Fehler ist die Gewohnheit, oft auf die Uhr zu sehen. Dies kann wirkliche Kaufleute, die es ernst mit ihrem Verufe nehmen, in Wut bringen. Ein solches Benehmen ist ihnen ein Beweis, daß der Betreffende nur seine Zeit absitzen möchte, daß nicht das Wohl des Geschäftes die treibende Kraft für ihn ist. Ganz besonders fühlt sich ein Geschäftsinhaber mit tiefer und gewissenhafter Auffassung der ernststen Seite des Geschäftslebens dadurch beleidigt. Jeder

große Arbeitgeber, besonders in den Comptoirs, wird jedem den dringenden Rat geben: „Laß die Uhr stecken und zeige, daß dir darum zu tun ist, dich nützlich zu machen ohne Rücksicht auf Zeit und den Schlag der Glocke“. Dies ist das Geheimnis, wodurch ein Lehrling oder junger Mann von selbst mäßiger Begabung sich die Zufriedenheit seiner Vorgesetzten erwirbt. „Alles andere, nur kein Minuten-schinder!“ lautete bei uns oft der verzweifelte Ausruf, auf den manche Entlassung folgte.

Die Fähigkeit, die einem vielbeschäftigten Leiter unangenehmen Kleinigkeiten rasch zu überblicken und sie schnell zu erledigen, hat schon Duzenden junger Leute zu ihrer Beförderung verholfen. Sie hatten, wie man so sagt, ihre Gedanken beieinander. Eigentümer und Leiter von großen Geschäften sind auch Menschen und für solch zarte Aufmerksamkeiten, die so viel im privaten und gesellschaftlichen Leben bedeuten, sehr zugänglich. Und daß eine solche Aufmerksamkeit von einem Lehrlingen im Getriebe des täglichen Geschäftslebens und in der Geschäftsatmosphäre eines Comptoirs kommt, macht sie besonders willkommen und angenehm.

Welche Erfolge ich auch immer in meiner Laufbahn erreichte, ich verdankte sie zumeist dem Streben nach neuen Verantwortlichkeiten, dem Wunsche, etwas zu tun, wozu ich noch nicht verpflichtet war. Wer dem Haupte eines großen Geschäftes eine Freude machen will, muß sich umsehen, wo es etwas für ihn zu tun gibt und es tun, ohne erst lange zu fragen. Gewiß meine ich damit nicht, daß ein Angestellter die Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten eines anderen oder seines Arbeitgebers rücksichtslos usurpieren solle, aber innerhalb vernünftiger Grenzen sollte er

seine Fühler ausstrecken und den Bereich seiner Verpflichtungen erweitern, um die Bürde seiner Vorgesetzten zu erleichtern. Diese erkennen sogleich die Fähigkeiten und den Wert eines solchen Angestellten und sagen sich: „Hier ist einer, der nicht nur für mich arbeitet, sondern auch für mich denkt; er sieht die Dinge mit meinen Augen und mit meinem eigenen Interesse, er packt an und führt aus, was sonst meine Sache gewesen wäre!“

Unter allen Eigenschaften eines Angestellten gibt es wohl keine, auf die ich so großen Nachdruck legen möchte, als die Fähigkeit, sich schnell zu entscheiden, d. h. etwas rasch auf eigene Verantwortung zu tun und seine Handlungsweise mit allen ihren Folgen zu vertreten. Weisheit wird im kaufmännischen Leben nicht so hoch geschätzt wie beim Militär, aber Zaghaftigkeit ist auf beiden Gebieten vom Übel. Ein gelegentlicher Irrtum des Urteils ist besser als Untätigkeit und Zaudern, wenn es sich um etwas über den gewöhnlichen Geschäftsgang hinausgehendes handelt, als einen Vorgesetzten um Rat zu fragen über einen Vorfall, der doch nicht außergewöhnlich genug ist, um dessen Urteil und Autorität bei der Ausführung in Anspruch zu nehmen.

Freiwillig und gern auf plötzlichen Befehl irgendwohin zu gehen, auch wenn es persönlich unangenehm ist, von Hause längere Zeit fortzubleiben, wenn das Wohl des Geschäftes es erfordert, die Geschäftsinteressen zu seinen eigenen zu machen, ist eine sehr geschätzte Eigenschaft bei einem Angestellten. Sie wird stets anerkannt werden.

Ein Vorfall, der für mein ganzes ferneres Leben von einschneidender Bedeutung war, ist so bezeichnend, daß es

mir erlaubt sein möge, ihn zum Beweise meiner Behauptung wiederzugeben.

Früher war eine Eisenbahnfahrt eine beschwerliche Sache im Vergleich mit den heutigen Bequemlichkeiten. Schlafwagen waren gänzlich unbekannt und die Wagen schaukelten im Schneeschritt über die Geleise. Man brauchte 24 Stunden von Chicago bis zum Missouriß und auch der strebsamste Mann war nicht sehr begierig, sein bequemes Heim mit den Unannehmlichkeiten und Beschwerden einer solchen Reise zu vertauschen. Eines Tages wurde ich in das Comptoir des Herrn Leiter gerufen und gefragt, ob ich nach einer entlegenen Präriestadt fahren und eine Rechnung von 1400 Dollars von einem dortigen Kaufmann einzutreiben versuchen wolle. Damals bedeutete diese Summe viel mehr als jetzt; und obgleich ich die Verantwortlichkeit dieses Auftrages und die Schwierigkeiten der Reise nicht verkannte, nahm ich den Auftrag gern und sofort an. Von dem Augenblicke an, wo ich in den Zug stieg, hatte ich keinen anderen Gedanken als den, meinen Auftrag gut auszuführen. Ich hatte mir vorgenommen, mit dem Gelde heimzukommen ohne Rücksicht darauf, wie lange ich warten oder wieviel Arbeit und Unannehmlichkeiten ich auf mich nehmen mußte. Als ich in dem kleinen Städtchen ankam, erfuhr ich, daß der Vertreter eines anderen Engroßhauses, dem derselbe Kaufmann die Summe von 4000 Dollars schuldete, schon vor mir dagewesen, nachdem er sich umgesehen habe, aber mit dem nächsten Zuge wieder abgefahren sei. Er hatte seine Mission vorläufig als aussichtslos aufgegeben. Ich brannte nicht gerade nach einer abermaligen Eisenbahnfahrt und sagte dem Kaufmann ganz frei heraus, daß ich

gekommen sei, um so lange zu bleiben, bis ich das Geld der Firma in der Tasche hätte. Er begriff die Situation sofort und gab mir einen Einblick in sein ganzes Geschäft. Daraus ersah ich, daß ihm der dortige Getreideschuppen, die Heumage und noch andere nicht unmittelbar zum Geschäft gehörige Gegenstände gehörten und ließ mir hierüber das Verfügungsrecht geben; darauf fragte ich in der Stadt herum und schlug diese Objekte gut los. Dadurch verringerte sich die Schuldsomme schon um einige hundert Dollars. Nachher stellte ich eine Liste der Forderungen auf, die der Kaufmann an Farmer und andere Leute der Gegend hatte, suchte mir die zahlungsfähigsten heraus und ließ ihre Wechsel an der dortigen Bank diskontieren. Endlich nahm ich nach Chicago noch eine Anzahl wertvoller Stoffballen mit, von denen der Kaufmann mehr hatte, als er brauchte. Alles das zusammen deckte die Forderung, welche ich einziehen sollte. Es war ein stolzer Augenblick für mich, als ich nach Verlauf einer Woche wieder in das Privatcomptoir des Herrn Leiter trat und den Bericht von meiner Tätigkeit in dem Präriestädtchen ablegte. Diese Reise hatte einen entschiedenen und direkten Einfluß auf meine Beförderung und war mir eine Lehre für mein ganzes Leben. Da deren Erzählung noch heute von Nutzen sein kann, so hielt ich mich für berechtigt, sie zu erwähnen.

Manchmal glauben Angestellte, es gelte viel bei ihren Arbeitgebern und mache Eindruck auf sie, wenn sie die Kirche und Sonntagschule besuchen. Ich will nichts gegen Kirche und Religion sagen, aber es ist eine unleugbare Tatsache, daß heutzutage Wert und Kredit eines Mannes nicht von seinem Kirchenbesuche abhängig sind. Was einem jungen

Manne in solchem Falle schadet, ist die Tatsache, daß er direkt oder indirekt aus der Ausübung der ihm durch seine Kirche auferlegten Verpflichtungen Kapital zu schlagen versucht. Nicht was ein Mann glaubt oder bekennt verschafft ihm Achtung, sondern was er ist und tut. Man kann auch aus dem Besuche der Sonntagschule eine Marotte machen und es ist gleichgültig, was ein Angestellter für eine Marotte hat, sobald der Arbeitgeber sie bemerkt, betrachtet er sie als einen Eindringling, der die Aufmerksamkeit des Angestellten vom Geschäft ablenkt. Dieses Gefühl mag egoistisch und vielleicht ganz unberechtigt sein, sollte aber doch von keinem klugen Angestellten außer acht gelassen werden.

Wenn ein junger Mann einem Klub angehört, dessen Besuch nicht über seine Mittel hinausgeht, so ist dies bei seinem Arbeitgeber kein Hindernis für seine Beförderung, es ist sogar ein Vorteil. Ebenso ist eine frühzeitige, aber nicht unglückliche Ehe ein Vorzug für den jungen Kaufmann, der Gehalt bezieht. Ich kann mir wenigstens kaum einen Arbeitgeber vorstellen, der jedes menschlichen Gefühles so bar wäre, daß er die abhängige Frau und Kinder nicht in Betracht zöge, wenn er Angestellte engagieren oder entlassen will. Bei der Wahl zwischen sonst gleichwertigen Ledigen oder Verheirateten wird der gewissenhafte Arbeitgeber immer den Verheirateten vorziehen, ja gewöhnlich sogar zugunsten des Familienvaters ein Auge zudrücken.

Der in ein kaufmännisches Geschäft Eintretende muß sich in erster Linie klar darüber sein, ob er sich naturgemäß besser für den Laden oder das Comptoir eignet. Zu

oft überläßt er diese Entscheidung dem Zufall oder den Umständen, anstatt sich über seine Fähigkeiten Rechenschaft abzulegen. Die Folge davon ist, daß er sich sein ganzes Leben lang in einer Stellung befindet, für die er wenig Fähigkeit und Neigung mitgebracht hat und dies oft in einem Hause, in welchem er die Wahl gehabt hätte. Es gibt geborene Verkäufer, die einen hochentwickelten Verkäuferinstinkt besitzen: die Fähigkeit, die Kunden von der Güte der Waren zu überzeugen, ist ihnen ebenso natürlich wie das Atmen. Wenn ein junger Mann mit solcher ausgesprochenen Verkäuferbegabung seine Zeit in einem Comptoir verbringt, so ist dies eine bedauerliche Talentverschwendung. Und doch kommt es täglich vor, weil man seine kaufmännische Laufbahn in Stellungen begonnen hat, die den Fähigkeiten nicht entsprachen und auch aus keinem anderen Grunde darin verbleibt. Solche Leute sind nicht scharfsinnig genug um einzusehen, daß ihre Arbeit in der Überwindung der geringsten Widerstände besteht, oder wenn sie es einsehen, so haben sie nicht Entschiedenheit und Kraft genug, sich eine andere, für sie geeignetere Stellung zu suchen. In den meisten Fällen aber haben sie nicht genügend Willenskraft, um ihre eigenen angeborenen Neigungen zu entdecken und die Umstände dieser Neigungen zur Entwicklung zu bringen. Solche Leute dürfen sich nicht beklagen, wenn sie gezwungen sind, ihr Leben in niedrigen und schlecht bezahlten Stellungen zu verbringen.

II. DIE BEFÖRDERUNG IN HÖHERE STELLUNGEN

In der Marine der Vereinigten Staaten wird kein Offizier zur Beförderung vorgeschlagen, der nicht imstande ist, sofort und ohne weitere Vorbereitung den vollen Dienst seines unmittelbaren Vorgesetzten zu tun. In einem noch höheren Grade als in der Marine gilt dieses Beförderungsprinzip vielleicht im Geschäftsleben, besonders im Großhandel. Es ist so wichtig, daß ich es unter den Erfordernissen, welche der junge Mann zu Beginn seiner Laufbahn zu beachten hat, an erster Stelle nennen möchte. Immer sollte er nach der Fähigkeit streben, theoretisch und praktisch die Arbeit seines unmittelbar über ihm stehenden Vorgesetzten verrichten zu können. Dabei ist es durchaus nicht nötig, in dem über ihm stehenden das Gefühl hervorzurufen: Jemand versucht mich aus meiner Stellung oder aus dem Geschäft überhaupt zu verdrängen! Andererseits soll dieses ehrgeizige Streben auch nicht zur Folge haben, daß der junge Mann nur den geringsten Teil der jetzt von ihm verlangten Arbeit vernachlässigt, um sich mit den Obliegenheiten desjenigen vertraut zu machen, in dessen Fußstapfen er zu treten hofft. Beides wäre lächerlich und widersinnig; aber trotzdem wird es immer gewisse unpraktische Menschen geben, die sich von solchen Erwägungen leiten lassen. Ein Mann mit etwas angeborenem Takt wird sein Bestreben nach Beförderung nicht offen zur Schau tragen, um nicht ein unbehagliches Gefühl in demjenigen zu erregen, dessen Stelle er einzunehmen hofft. In aller Stille und ohne viel Aufhebens wird er sich die Kenntnisse anzueignen suchen, die nötig

sind, um dessen Arbeit verrichten zu können, wenn der betreffende plötzlich selbst befördert werden sollte. Wer auf eine Beförderung hofft und dabei seine gegenwärtigen Pflichten vernachlässigt, um sich mit denen der angestrebten Stellung zu beschäftigen, verrät einen ganz unverzeihlichen Mangel an gesundem Menschenverstande.

Aber in jedem Falle muß sich der Lehrling oder junge Mann in einem modernen Geschäftshause, der sich mit der ihm zugewiesenen Stellung zufrieden gibt und kein Interesse für die Arbeit des unmittelbar über ihm stehenden besitzt, darüber klar sein, daß er keine Aussicht auf Beförderung hat. Und wenn sie trotzdem an ihn herantritt, so geschieht es nur, weil der Geschäftsleiter nicht scharfblickend genug ist, den Mangel an normaler Wissbegierde, um nicht zu sagen Mangel an Selbstinteresse, zu entdecken. Wie in der Marine, so gibt es auch in einem großen kaufmännischen Unternehmen wenig oder gar keine Zeit, sich mit den Pflichten einer Stellung vertraut zu machen, nachdem man in dieselbe befördert worden ist. Besonders ist dies der Fall bei den leitenden Stellungen. Die Verantwortlichkeit der neuen Stellung, die Ehren und höheres Gehalt einbringt, nimmt keine Rücksicht auf persönliche Bequemlichkeit, auf langsame Entwicklung und eine Lehrlingsauffassung von Zeit. Bei dem Hochdruck des heutigen Geschäftslebens muß ein Mann die volle Autorität ausüben, die volle Verantwortung auf seine Schultern nehmen von dem Augenblicke an, wo er in ein neues Amt berufen wird. Gewöhnlich fangen sogar die neuen Pflichten schon an, bevor man tatsächlich befördert ist. Aus diesem Grunde lege ich so viel Nachdruck auf die Notwendigkeit, heute schon etwas zu tun,

was heute zwar noch nicht gefordert wird, aber durch ein plötzliches Vorkommnis morgen gefordert werden könnte. Dann aber wird nicht mehr Zeit sein, das Erforderliche erst zu lernen. Ich zweifle, ob es einen Abteilungschef des großen Unternehmens gibt, mit dem ich so lange Jahre eng verbunden bin, der seinen Platz nicht durch unablässiges Bemühen gewonnen hat, sich all die Kenntnisse anzueignen, die der über ihm stehende besaß. Im allgemeinen pflegen Erfolge eines Menschen, der auf einem anderen Gebiete als seinem eigenen arbeitet, großen Eindruck zu machen, und ich will deshalb den Entwicklungsgang eines Mannes erzählen, dessen Name¹⁾ im Getreidehandel weit bekannt ist.

Er begann seine Laufbahn mit der Bedienung des Telephons in einem großen Getreidelagerhaus und kontrollierte daneben die Wage, d. h. er trug die Gewichtszahlen in ein Buch ein, wenn er nicht gerade am Telephon beschäftigt war. Immer war er bestrebt, die ihm übertragene Arbeit möglichst schnell zu erledigen und so kam es oft vor, daß bei seinem Betreten des Wiegeraumes die abzuholenden Zettel noch nicht fertig waren. Der junge Mann hatte nun Muße, die Arbeit des Wagemesters zu beobachten und sich die Wage und die Maschinerie des Getreideaufzuges genau anzusehen. Manchmal bat er den Wagemeister, ihm eine Wage zur Bedienung zu überlassen, und später zwei. So wurde er mit dem Werke gründlich vertraut. Um diese Zeit wollte der Besitzer einen neuen Aufzug bauen; der junge Mann bewarb sich um die Stelle eines Aufsehers beim Bau und ließ sich durch

¹⁾ Unschonend ist Mr. Leiter gemeint.

die Antwort des Besitzers nicht abschrecken, daß der Aufseher zu seinen gewöhnlichen Arbeiten noch die Verpflichtung habe, die Ladungen von Holz, Steinen, Ziegeln, Sand, Eisen und anderem zum Bau des Aufzuges nötigen Material nachzuprüfen und aufzuschreiben. Die Arbeiter am Bau des Aufzuges waren im Tagelohn gebunden, nicht im Akkord. Am ersten Tage fingen 20 Arbeiter an, am zweiten stellte er noch 20 ein und so jeden Tag 20 mehr, bis die erforderliche Zahl von nahezu 200 Arbeitern beisammen war. Obwohl diese Arbeiter fast einem Duzend verschiedener Nationalitäten angehörten, so war er als Aufseher doch imstande, jeden Mann bei seinem Namen zu nennen, auch wenn dieser nur einen einzigen Tag bei ihm gearbeitet hatte. Er konnte genau sagen, an welcher Stelle des Gebäudes jeder Arbeiter arbeitete und vermiste sofort einen jeden, der sich in eine benachbarte Wirtschaft weggestohlen hatte. Als der Aufzug fertig war, brauchte man einen Wagemeister und der junge Mann bewarb sich um die Stellung. Nachdem er seine Arbeitgeber überzeugt hatte, daß er die Arbeit durch und durch verstehe, auf den Bau jeder einzelnen Getreiderinne acht gegeben habe und genau wisse, in welchen Behälter jede Rinne führe, erhielt er die Stellung. Bald war er so eingesetzt, daß das Wiegen nicht mehr seine ganze Zeit in Anspruch nahm und widmete seine unbeschäftigten Augenblicke der Tätigkeit der Reinigungsmaschine, die auf demselben Stockwerk stand. Schließlich wurde ihm gestattet, auch diese Maschine neben seiner bisherigen Arbeit zu bedienen. Sodann übte er sich in der Kunst, mit einem Blick genau die Güte einer Weizenprobe anzugeben, sowie im Mischen von Getreide, um eine bestimmte Quali-

tät zu erzielen. Sein ausdauerndes Streben, alles zu lernen, was es zu lernen gab, verschaffte ihm bald den Ruf, der beste Sachverständige im Getreideschuppen zu sein. Nachdem er diese von seinen Kollegen beneidete Stellung einige Jahre innegehabt hatte, kam eines Tages einer der Geschäftsinhaber zu dem jungen Manne und sagte: „Ich will Ihnen eine Mitgliedskarte an der Börse beschaffen, ich habe Sie beobachtet und habe auch von anderen gehört, daß es keinen besseren Getreidekenner gibt als Sie. Sie sind der Mann, den ich brauche!“ Der Schlüssel zu seinem Erfolge war, daß er sich immer alle Kenntnisse derer aneignete, die über ihm standen, und dies gilt für das ganze Geschäftsleben im allgemeinen, nicht nur für den Getreidehandel.

Auch das Studium guter Bücher und Aufsätze kann jungen strebsamen Kaufleuten vorwärts helfen. Ich würde aber gewissenlos handeln, wenn ich jedem Leser nicht sofort klar machen wollte, daß kein gemächliches Bücherlesen die im Drange der Arbeitsstunde kommenden eigenen Beobachtungen ersetzen oder an Wichtigkeit damit auch nur verglichen werden kann. Wenn die offenen Augen gesammelten Früchte durch vernünftiges Weiterfragen noch vermehrt werden, so muß der Erfolg todsicher eintreffen; ohne diese Selbstarbeit sind Bücherstudium oder theoretisches Forschen zwecklos.

Im ersten Monat, den ein Angestellter in einem großen Geschäft verbringt, sollte er sich mit der allgemeinen Struktur des Unternehmens vertraut machen. Das Gerüst, der ganze Organisationsplan, auf dem das Unternehmen aufgebaut ist, sollte ebenso klar vor den Augen eines Lehrlings stehen, der ein Teil des Mechanismus

werden will, als die Balken, Träger oder das Holzwerk eines Hauses, das vor seinen Augen erbaut und bestimmt ist, seine Wohnung für das ganze Leben zu werden. Die großen Abteilungen, die Unterabteilungen und einzelnen Sparten sollten vor allem scharf umrissen vor ihm stehen und ihre Beziehungen zueinander klar begriffen sein. Er sollte ganz genau und ohne eine einzige Stufe oder eine Kleinigkeit auszulassen, jeden Artikel vom Augenblicke seiner Ankunft im Geschäft bis in die Hände des Kunden verfolgen können. Aber nicht nur dies, er sollte auch einen ebenso genauen und detaillierten Bericht, was mit der Ware vorgeht, sowie sich Rechenschaft geben können über den Weg, den jedes einzelne Stück vom Empfangslager bis zum Versandraume nimmt. Dies alles mußte etwa genau so erlernt werden, wie man die Hauptstraßenbahnlinien in einer fremden Stadt lernt. Hat man davon ein genaues Bild, so ist die nächste, weit schwierigere und feinere Aufgabe die, sich mit den Bewohnern der Stadt bekannt zu machen, mit den besonderen Gepflogenheiten und Charaktereigenschaften, welche der Stadt ihr besonderes Gepräge verleihen. So ist es auch im Geschäft. Nachdem der Lehrling sich mit den Hauptrichtungen des Geschäftsganges vertraut gemacht hat und jede Art von Waren auf ihrer Wanderung von der Fabrik bis zum Kunden verfolgen kann, muß er das Personal kennen zu lernen, sowie zu ergründen suchen, was gerade seinem Hause seine besondere Individualität verleiht, worin es sich von anderen Unternehmungen unterscheidet. Und der Grad, in welchem er die Individualität des Hauses, seiner Angestellten und Abteilungschefs zu erfassen gelernt hat, wird beweisen, ob er sich für den Kauf-

männischen Beruf eignet, der in der Hauptsache das Spiel ist, die menschliche Natur zu beurteilen und ein gut ausgedachtes System und Methoden des richtigen Handelns zu befolgen.

Jeder junge Mann von einiger Intelligenz, der sich mit Ernst an die Aufgabe macht, sich zu orientieren, wird bald imstande sein, genau zu wissen, was jeder Mann in dem Hause zu tun hat, wie er seine Arbeit tut, was er von seinen Untergebenen verlangt, wie er sich zu seinen Vorgesetzten stellt, wie er Befehle empfängt und ausführt, auf welchem Punkte seiner Geschäftsgrundsätze er fest und unbeugsam und wo er lau und nachlässig, welches der sicherste Weg ist, sich seinen Beifall zu erwerben oder sein Mißfallen zu vermeiden. Das Wichtigste aber vor allem ist, herauszubekommen, welche besonderen Eigenschaften ihn seinem Hause so wertvoll machen, seine beständige Anstellung und Beförderung sichern.

Diese und ein Duzend weiterer gleich wichtiger Fragen sollten ganz von selbst jedem jungen Manne einfallen, der seine Augen offen hält, und er sollte sich über einen jeden im Hause, der irgendwie von Bedeutung ist, genau Rechenschaft geben. Wenn dieses Studium der genauesten Charakterbeobachtung dem jungen Manne nicht von selbst kommt, so sollte er sich zu der Fähigkeit erziehen, mit ziemlicher Sicherheit vorauszusagen, was seine Vorgesetzten unter gegebenen Umständen tun würden. Wenn er diese Kunst versteht, dann wird er eines der wichtigsten Probleme seiner kaufmännischen Ausbildung beherrschen, er wird die besonderen Triebkräfte des Hauses kennen, und die Männer abzuschätzen, ihr Tun vorauszusagen wissen.

Es gibt nur einen Maßstab, mit dem alle Männer im modernen kaufmännischen Leben beurteilt werden, und dieser Maßstab heißt Erfolg. Ein Verkäufer klagte einmal dem Direktor eines großen Geschäftshauses, daß die Moral eines bestimmten Abteilungschefs nicht so sei, wie sie sein sollte. Die Antwort des Geschäftsleiters war: „Alles, was ich von Herrn J. weiß oder zu wissen nötig habe, steht in Zahlen in meinem Bilanzbuche; das genügt mir. Es genügt für mich, daß er Resultate erzielt und große Erfolge hat, sie sind auf der rechten Seite des Buches in großen Zahlen eingetragen. Dieses Buch nehme ich nicht zur Hand, wenn ich mir Freunde auswählen und in mein Haus einladen will, aber es sagt mir doch, wem ich meine Waren anvertrauen soll und ich finde dort alles was ich brauche, wenn ich hierüber entscheiden will!“

Diese Worte mögen vielleicht ein wenig übertrieben klingen, aber sie zeigen am besten, daß Erfolge der Grund sind, auf welchen man im kaufmännischen Leben seine Zukunft bauen soll. Gründe und Entschuldigungen gelten nicht. Ich persönlich glaube gewiß nicht, daß ein Geschäftsmann die Moral seiner Angestellten ignorieren solle, aber der Mann, dessen Arbeit einem Hause große Gewinne abwirft, braucht gewöhnlich wenig zu fürchten, daß irgend etwas, außer dem Verdachte der Unehrllichkeit, seine Firma zur Kündigung veranlassen wird. Deshalb haben den größten Erfolg diejenigen, welche die Prüfung des Bilanzbuches bestehen und ihre Vorgesetzten nicht wegen mangelnder Erfolge mit Entschuldigungen langweilen, sondern die Verantwortlichkeit ihrer Stellung tragen und mit Resultaten aufwarten können. Geschäftsreisende, welche

ihre Erfolglosigkeit in langen Briefen zu erklären suchen, schädigen sich selbst, anstatt sich durch solche Bemühungen zu nützen. Die einzigen Briefe, die dem Reisenden wirklich etwas nützen, sind Bestellungen.

Es scheint mir gegenwärtig eine große Nachfrage nach kaufmännischen Lehr- und Handbüchern zu sein, welche ein ehrgeiziger junger Mann in seinen Mußestunden zur Erweiterung seiner Fachkenntnisse studieren kann. Aber es kommt ganz darauf an, welchem besonderen Geschäftszweige der junge Kaufmann sich widmet, ob er den Tag über mit Spitzen, Tüchern, Tapissereien oder mit Teppichen hantiert. Er möge in eine öffentliche Bibliothek gehen und dort die für seine besonderen Zwecke geeigneten Bücher verlangen. Durch fleißiges Lesen und gleichzeitiges scharfes Prüfen der Waren selbst wird er bald ihren materiellen und künstlerischen Wert beurteilen lernen. Es gibt kaum einen Geschäftszweig, der nicht seine eigene Literatur hätte. Und der Kaufmann, welcher des Abends etwas über die Waren nachliest, mit denen er sich den Tag über beschäftigt, wird seine Tagesarbeit weit interessanter finden und auch mit anderen darüber verständig und gediegen reden können.

Wirklich wertvolle, rein kaufmännische Bücher allgemeiner Art gibt es nur wenige. Fast alle, welche von jungen Kaufleuten mit Nutzen gelesen werden könnten, wenden sich ebenso auch an alle anderen im Leben irgendwie nach Erfolg Strebenden.

III. VON DEN EIGENSCHAFTEN EINES TÜCHTIGEN KAUFMANNES

Nur wer eine natürliche Begabung für das Geschäft mitbringt, darf sich sagen, daß er zum Kaufmann berufen ist. Diese Behauptung mag auf den ersten Blick selbstverständlich und lächerlich erscheinen, aber daß ihre Betonung nur zu gerechtfertigt ist, beweisen mir die Thatfachen. Tausende von Männern treten in das Geschäftsleben ein ohne die geringste natürliche Begabung dafür. Sie hätten sich von ihrer Unfähigkeit überzeugen können, ohne so viel Lehrgeld zahlen zu müssen.

Die Gabe, vorteilhaft zu kaufen und zu verkaufen ist durchaus nicht selten, sie zeigt sich im Gegenteil bei Vertretern aller Berufsarten. Als Landwirte werden sie ihre Produkte immer etwas vorteilhafter verkaufen als ihre Nachbarn und unter ihnen in dem Rufe guter Geschäftsleute stehen. Beim Tausche eines Pferdes oder einer Kuh werden sie gewiß ein besseres Stück Vieh zurückbekommen, und dies nicht nur einmal, sondern in der Regel. Ein solcher Landwirt ist ein geborener Geschäftsmann, er hat kaufmännische Anlagen und ich glaube, daß die kaufmännische Begabung ebenso ein ganz bestimmtes Talent ist wie das eines Malers, Musikers usw. Und gerade zu Beginn seiner Laufbahn sollte sich der junge angehende Kaufmann die Tatsache klar vor Augen halten, daß er mit allem Fleiß und Streben eine natürliche Begabung nicht ersetzen kann. Zum Geschäftsmann muß man geboren sein, sonst darf man sich nur wenig Hoffnung auf Erfolg machen. Ich sage: wenig, denn es gibt manchmal außerordentliche Zufälle im Geschäftsleben, wodurch ein Kaufmann trotz

offenkundiger Unfähigkeit es zu etwas bringt. Aber solche Zufälle sind sehr selten und geben keinem das Recht, Kaufmann zu werden.

Deshalb muß ein jeder sich darüber klar werden, ob er kaufmännischen Instinkt besitzt, bevor er ein Geschäft aufstut. Aber wie kann er das wissen, wenn er noch nie einen Versuch gemacht hat? Dies ist nicht so schwer als es scheint, vorausgesetzt, daß er gegen sich selbst ehrlich ist. Ist er das nicht, dann ist er in einem bedauerlichen Grade unbegabt für irgend einen Beruf. Er soll sich nur einmal hinsetzen und sich sorgfältig jede in seinem Leben je vorgenommene, geschäftliche Transaktion vor Augen halten. Mag sie noch so klein und geringfügig sein, sie wird in jedem Falle für den Zweck seiner Prüfung genügen. Bei jedem abgeschlossenen Handel soll er sich fragen: „Habe ich mich dabei verbessert, mich als Geschäftsmann gezeigt, oder hat der andere die Ehre und den Vorteil eingeheimst? Habe ich aus dem Handel den größtmöglichen Gewinn gezogen?“ Und nachdem er nun ernstlich jede Transaktion genau durchgegangen, möge er eine genaue Bilanz aufstellen und zusehen, ob seine Geschäfte im großen und ganzen gut abgelaufen sind. Diese gibt ihm eine Grundlage für die Beantwortung der Hauptfrage, aber wohlverstanden nur eine Grundlage; denn es liegt in unserer menschlichen Natur, unser eigenes Tun mit Milde anzusehen. Deshalb wird unser Urteil über unser Tun und Lassen sehr wahrscheinlich schief und einseitig ausfallen.

Der nächste Schritt für den zukünftigen Kaufmann ist der, daß er auf irgend eine Weise herauszubekommen sucht, ob seine Nachbarn ihn für einen guten Geschäftsmann halten.

Gewöhnlich hat jeder irgend einen guten Freund, zu dem er das Vertrauen hat, daß er ihm auch über ihn selbst die Wahrheit sagen wird. Zu einem solchen Freunde soll er gehen und nicht nur dessen Meinung, sondern auch die anderer Leute in Erfahrung zu bringen suchen, welche jener Freund durch geschicktes und indirektes Fragen leicht herausbekommen kann. Die Resultate dieser Nachforschungen, in Verbindung mit denen seiner eigenen Untersuchung und Selbstprüfung, werden ihm wenigstens einen halbwegs anschaulichen Begriff von seiner Begabung für das Geschäft geben.

Und nun noch etwas über eine kaufmännische Fähigkeit, welche über allem Zweifel feststehen muß, wenn er sich für berechtigt halten will, diesen Beruf zu ergreifen, die Frage: „Bin ich zur Sparsamkeit veranlagt?“ Wenn einer nicht eine angeborene Neigung zur Sparsamkeit besitzt, so wird er als Kaufmann stets im Nachteil sein. Die kleinen Risse zustopfen zu können ist eine der wesentlichsten Vorbedingungen des Kaufmannes. Er mag tüchtig und scharfsinnig sein und wird doch keinen Erfolg haben, wenn er nicht fähig ist, kleine Fehler zu sehen und auszubessern.

Der Detailhandel ist im wesentlichen ein Geschäft mit verhältnismäßig kleinen Posten. Das gilt ebenso für das große Warenhaus mit Millionen jährlichen Umsatzes, wie für den kleinen Krämer auf dem Dorfe. In beiden Fällen sind die einzelnen Beträge, aus denen der Gesamtumsatz besteht, klein und in den meisten Fällen sind auch die einzelnen Gewinnüberschüsse gering. Infolgedessen genügt schon ein geringes Maß von Nachlässigkeit, um sie völlig aufzufressen. Ein kleines Loch hier, ein kleines dort reicht

völlig hin, um alle kleinen Gewinne aus der Kasse heraus-
sichern zu lassen. Der einzige Gewinn des Kaufmannes
ist dann nur sein Bewußtsein, gearbeitet zu haben, voraus-
gesetzt, daß er sich nicht gar noch in Schulden gestürzt
hat. Es gibt kaum einen Kaufmann, der nicht von Ge-
schäftsunkundigen und rücksichtslosen Konkurrenten geplagt
wird. Das Heruntersetzen der Preise ist ein beliebter
Zeitvertreib eines Geschäftsinhabers, welcher nach der
natürlichen Ordnung der Dinge und seinen angeborenen
Anlagen nach Bauer, Schmied oder irgend ein anderer
Handwerker hätte werden sollen. Ungefähr die einzige
Art und Weise für einen Mann von gesundem kaufmänni-
schen Verstandnis, dieser Art von Konkurrenz zu begegnen,
ist überlegene Sparsamkeit in seiner Geschäftsführung. Durch
die Fähigkeit, da zu sparen, wo sein Konkurrent ver-
schwendet, kann er seinen schlecht beratenen Gegner wieder
einholen und ihm vielleicht zuvorkommen. Hier ist viel-
leicht der geeignetste Ort zu der Frage, warum es so viele
waghalsige Konkurrenz gibt und einen so hohen Prozent-
satz von fehlgeschlagenen Hoffnungen? Weil die Mehr-
zahl der Geschäftsinhaber sich hauptsächlich aus Männern
aus anderen Berufen rekrutiert, welche der Meinung sind,
daß der Erfolg im Geschäftsleben ganz leicht sei, daß sie
sich nur auf ein Geschäft niederzulassen brauchen wie
Geier auf ihre Nahrung. Sie kaufen zuerst ein Geschäft,
und dann lernen sie, es zu führen! Das widerspricht der
Ordnung der Natur und nur ein Genie kann gegen die
Naturordnung ankämpfen. Wenige haben aber ein ge-
nügend großes natürliches kaufmännisches Genie, um als
Besitzer eines Geschäftes Erfolg zu haben, von dem sie
wenig oder gar nichts aus persönlicher Erfahrung verstehen.

Es gibt freilich Männer, welche in einem so hohen Grade Sinn für Geschäft und Handel besitzen, daß ihnen die Beherrschung der besonderen Einzelheiten angeboren zu sein scheint; aber diese sind so selten, daß ihre Erfolge bei den Gewinnchancen eines gewöhnlichen Sterblichen nicht in Betracht zu ziehen sind. In den Augen vieler ist der Kaufmann in seinem Reiche ein König. Der schwer arbeitende Landmann ist gewöhnlich geneigt, die Stellung eines Kaufmannes als begehrenswert und mit Neid anzusehen. Er kommt leicht zu der Meinung, daß die Leitung eines solchen Unternehmens nur ein Zeitvertreib sei im Vergleich zu seiner eigenen schweren Handarbeit und daß der ganze Dienst nur da sei, damit der Kaufmann nicht auf dumme Gedanken komme und seine Zeit angenehm zubringe. Gewöhnlich besteht z. B. neben dieser Auffassung von der Leitung eines Ladens auch noch die, man könne von den Waren im Laden leben, ohne sie zu verringern und etwa 2000 Mark Kapital seien genug, um einen Laden aufzutun. Kaufen, Verkaufen und Geld zählen, so denkt sich der Bauer auf dem Lande die Führung eines Geschäftes, und weil sie ihm so einfach erscheint, kommt er leicht in die Versuchung, seinen Besitz loszuschlagen, sich sofort einen Laden zu kaufen und dann zu lernen, wie man ein Geschäft anpackt. Ich möchte hier auf eine bemerkenswerte Tatsache hinweisen: Der Angestellte des Kaufmannes, der sein Geschäft verkauft hat, wird für gewöhnlich nicht dessen Nachfolger, obgleich dies doch das Allernächstliegende wäre. Aber der bisherige Angestellte ist für gewöhnlich zu sehr in die Schattenseiten des Geschäftes eingeweiht und daher nicht allzu begierig, es zu kaufen, um so weniger, wenn der alte Geschäftsinhaber

sehr begierig ist, es zu verkaufen. Je intelligenter und fähiger der Angestellte ist, desto weniger wird er sich in unbegründete Hoffnungen einwiegen. Aber der sich zurückziehende Landwirt läßt sich desto leichter einreden, man könne durch die Leitung eines Kaufladens sicher und leicht Geld verdienen und nur die erbärmlichen Geschäftsprinzipien des abziehenden Kaufmannes hätten diesen am Ersparen eines ausgiebigen Vermögens gehindert. Mit kaum einer Ausnahme erwartet der angehende Ladenbesitzer, der seine Farm verkauft hat, da einen sicheren Gewinn, wo der bisherige Inhaber nichts vor sich gebracht hat und sein Ränzchen schnüren mußte. Er glaubt sich ihm an guten Ideen über Kredit und Geschäftsführung überlegen und sagt sich z. B.: „Ich werde nur gegen bar verkaufen und lieber meine Waren in den Schubben und Kästen haben, als in den Büchern! Einigen wenigen werde ich vielleicht Kredit geben, aber ich muß fest von ihrer Zahlungsfähigkeit überzeugt sein; mein Geschäft soll im allgemeinen nur auf der Basis des Verkaufes gegen bar aufgebaut sein!“

Diese abgedroschenen Phrasen führen sicherlich 90 Prozent von allen im Munde, welche sich von der Farm zurückziehen, um die Reihen der Kaufleute zu vermehren. Es klingt alles ganz schön, aber bei der Ausführung der guten Vorsätze kommt deren Irrtum zum Vorschein. Gerade die einschränkende Klausel wird für solche oft zum Verhängnis. Die Ausdehnung des Kredits auf alle zahlungsfähig scheinenden besonders hat in der Praxis in Tausenden von Fällen Ruin und Verfall im Gefolge.

Bei der Betrachtung der für einen jungen, ein Geschäft beginnenden Mann wichtigen Momente ergeben sich ge-

wisse fundamentale Forderungen von selbst, ohne die ein dauernder und nennenswerter Erfolg in irgend einem Unternehmen unmöglich ist. Diese Voraussetzungen sind: Charakter, Ehrlichkeit und ein guter Geschäftssinn.

Das erste, was ein junger Kaufmann, der mit „heldenhafter Willenskraft“ einen Laden eröffnet, sich vornehmen sollte, ist, sein Geschäft nach Maßgabe der ihm zur Verfügung stehenden Mittel aufzubauen. Das Außerachtlassen dieser Forderung ist der Felsen, an dem schon Tausende von viel versprechenden kaufmännischen Unternehmungen zerschellt sind. Von der Größe oder Kleinheit des in ein Unternehmen gesteckten Kapitals sollte in jedem Falle auch die Größe des Geschäftes abhängen.

Was würden wir von einem Architekten denken, welcher auf einem bestimmten Fundamente ein Gebäude zu errichten anfängt und dann ohne Rücksicht darauf weiterbaut, bis die oberen Stockwerke auf allen Seiten über die Untermauern herausstehen? Tausende von jungen Anfängern in der Provinz versuchen in seiner Art oft genau dasselbe: Sie wollen ein schweres Oberstockwerk auf ein leichtes Holzgerüst setzen. Bei gutem Wetter mag es wohl halten, aber wenn Sturm und Not kommen — und diese sind wohl unausbleiblich — dann bricht die ungenügende Stütze und das ganze Gebäude stürzt zusammen. Nach meiner persönlichen Erfahrung ist die einzige Art und Weise, ein Detailgeschäft einzurichten die, sich nach dem zur Verfügung stehenden Kapital zu richten. Aus diesem Grunde möchte ich keinem jungen Manne zur Gründung eines Detailgeschäftes auf der Basis des Kreditgebens raten, weil er durch das unausbleibliche Anwachsen der Rechnungen bald die Übersicht verlieren müßte, der Bau

würde oben immer breiter, die Grundmauern immer schwächer.

An manchen Plätzen mag vielleicht für einen jungen Mann die Methode des Verkaufs gegen bar ganz unmöglich streng durchzuführen sein; in diesen Fällen bleibt ihm nur ein Mittel, sich den Erfolg zu sichern: er muß auf seine Außenstände mit einer nie erlahmenden Aufmerksamkeit acht geben und entschieden und rasch handeln, wenn es sich um Kreditgeben oder Einziehen von Außenständen handelt. Das erfordert vielleicht einen hohen Grad von geschäftlichem und persönlichem Mute, aber er muß sich dazu entschließen können, wenn er dem Schiffbruch entrinnen will.

Bei seinen Geschäftsbeziehungen zu seinen Gläubigern, den Großhändlern, sollte der Kaufmann es sich zur festen Regel machen, nichts zu kaufen, was er nicht bestimmt in 60 Tagen bezahlen kann. Ich kann nicht genug Nachdruck legen auf seine Beziehungen zu den Engrosshäusern, von denen er die Waren bezieht. Bei Eröffnung seines Geschäftes sollte er zu der Kreditabteilung eines Engrosshauses gehen und eine ungeschminkte Darstellung seiner ganzen Verhältnisse geben. Die großen Häuser arbeiten mit einer so genauen Kenntniß des Geschäftsstandes und der Verhältnisse ihrer Schuldner und haben so ausgezeichnete Methoden, sich darüber zu informieren, daß es tatsächlich ganz vergeblich für den Schuldner wäre, irgend einen ungünstigen Umstand zu verschleiern. Zweitens sind die Kreditbezerntenten in einem solchen Engrosshause die scharfsinnigsten Leute des Geschäftes und ihre Beurteilung der menschlichen Natur ist außerordentlich sicher und durchdringend. Auch sollte er sich immer vor Augen halten,

daß die Ehrlichkeit eines creditsuchenden Kunden schon der halbe Sieg ist, daß er durch eine offene Klarlegung seiner Lage das Vertrauen der Kreditgeber gewinnen wird.

Das erste Zusammentreffen des jungen Detailkaufmannes mit dem Kreditdezernenten eines großen Hauses ist manchmal eine schwere Feuerprobe, weil unangenehme Fragen beantwortet werden müssen; aber der Anfänger darf auch später dem Kreditgeber nicht aus dem Wege gehen, nachdem seine erste Besprechung von Erfolg gewesen ist. Er könnte keine größere Dummheit begehen, als sich durch die erste unangenehme Unterredung vor einem weiteren Verkehr abschrecken zu lassen. Er sollte im Gegenteil jede Gelegenheit benützen, das Vertrauen dieses wichtigen Beamten eines Engroshauses zu ihm aufrecht zu erhalten und zu stärken. Nicht nur zu Anfang, sondern fortwährend sollte er den Kreditdezernenten über den wahren Stand seines Geschäftes auf dem Laufenden erhalten, in allen wichtigen Angelegenheiten die Meinung dieses Ratgebers erbitten und ihr in jedem Falle folgen. Je öfter er das tut, desto höher wird er in diesem Hause geachtet werden und desto besser wird auch sein Geschäft gehen. Seinen Kunden zu raten ist eine der wichtigsten Pflichten des Kreditgebers. Ich lege so großen Nachdruck hierauf, weil ihre Wichtigkeit gewöhnlich von jungen Leuten, die ein Geschäft eröffnen wollen, übersehen wird.

Ein anderer wichtiger Faktor für den Erfolg des Kaufmannes ist ein häufiger, wenn auch kleiner Zugang von neuen Waren; denn es ist ein allgemeiner Zug der menschlichen Natur, immer etwas Neues zu wünschen. Die Kunden empfinden ein raffiniertes, fast unwiderstehliches

Verlangen, Waren gezeigt zu bekommen, welche andere Leute in der Stadt noch nicht gesehen haben. „Hier sind einige letzte Neuheiten“, sagt der Kaufmann und langt aus der eben geöffneten Kiste einen Ballen Stoff heraus. „Das ist eben angekommen, und noch niemand hat es gesehen, Sie haben die erste Wahl, wenn Sie wollen!“ Dieses Argument verfehlt selten seine Wirkung und führt fast immer zum sofortigen Kauf. Und selbst wenn die Dame, der diese Höflichkeit erwiesen wird, nichts kauft, geht sie doch mit dem Eindruck fort, daß der Geschäftsinhaber die Augen offen hat und mit der Zeit Schritt hält. Der Kaufmann, welcher immer nur einen kleinen Warenbestand kauft und ihn stets durch neue Eingänge ergänzt, hat einen ungeheueren Vorteil vor dem Kollegen voraus, der immer in großen Quantitäten kauft und seine Bestände nur ein- oder zweimal jährlich ergänzt. Heutzutage sind die zahlreichsten und wichtigsten Kunden eines Geschäftes die Frauen, und diese mögen nicht immerfort dieselben alten Waren im Laden sehen. Sie wollen da kaufen, wo sie jedesmal etwas Neues und Frisches vorfinden.

Jedes große Geschäft hat klein angefangen. Ich kenne keine einzige Ausnahme von dieser Regel, d. h. jedes Unternehmen, das Erfolg haben soll, muß einen normalen, soliden, natürlichen Entwicklungsengang haben. Wenn ein junger Mann findet, daß seine Räumlichkeiten größer sind, als er sie benötigt, sollte er sich nach einem kleineren Laden umsehen oder einen Teil seiner Räume für andere Zwecke abgeben. Dies ist besser, als einen den Geschäftsumsatz oder sein Kapital übersteigenden Warenbestand zu führen und zeugt ferner auch von einer besseren Einsicht,

als wenn er seine Waren über einen großen Raum verteilt, nur um diesen auszufüllen.

Obgleich der Besitzer eines Geschäftes morgens der erste und abends der letzte und stets bereit sein sollte, jede von dem niedrigsten seiner Angestellten verlangte Arbeit selbst zu tun, so muß er sich doch bewußt sein, daß er das Gehirn des Geschäftes ist. Er kann einen jungen Burschen anstellen, um Eier abzuzählen, den Laden zu kehren, Waren auszutragen, aber wenn er nicht selbst an alles denkt, nicht disponiert, so geschieht nichts; das kann der gewissenhafteste und eifrigste Angestellte nicht für ihn tun. Wenn er seine Zeit und Energie durch physische Arbeit allzusehr in Anspruch nimmt und dadurch außerstande ist, sein Geschäft völlig zu überblicken, so begeht er den größten, überhaupt möglichen Fehler. Ein altes Sprichwort drückt etwas derb denselben Gedanken aus: Der Kopf soll die Ferse nicht zu sehr abnützen! Nur wer als Kaufmann sich die Zeit nimmt, regelmäßig einen genauen Überschlag über seine Konten zu machen, sie zu prüfen und sich darüber klar zu werden sucht, wo sein Schiff auf den Wogen des Geschäftslebens sich gerade befindet, wird den Erfolg an sich heften. Kurz: die geistige Arbeit des Leiters ist das Wichtigste im Geschäft! Aber trotzdem sollte der Ladeninhaber von Zeit zu Zeit jede in seinem Geschäft vorkommende Arbeit anpacken, nur um des guten Beispiels willen; bisweilen sogar den Besen aus der Hand des Lehrlings nehmen und ihm zeigen, wie man kehrt, ohne viel Staub zu machen oder ohne in den Ecken Schmutz liegen zu lassen. Der Lehrling wird ihm dann mit um so größerer Achtung be-

gegnet und den Laden nach diesem guten Beispiele viel sauberer führen. Und so sollte er es bei allen Arbeiten in seinem Geschäfte machen, so gewöhnlich und niedrig sie auch sein mögen.

Weiter wird der junge Kaufmann gut tun, stets daran zu denken, daß Zuborkommenheit so gut ist wie bares Kapital. Ich will damit nicht etwa sagen, daß er dienern und kriechen, sondern nur allen Aufmerksamkeit schenken soll, die in seinen Laden kommen. Dieser Grundsatz sollte angeboren sein und von Herzen kommen, aber wenn die Fähigkeit dazu nicht vorhanden ist, sollte er sich diese Art und Weise des Entgegenkommens anerkennen. Schon die nüchterne Überlegung, daß der niedrigste Kunde bald zu großem Einfluß und Ansehen kommen kann, sollte ihn dies lehren. Ein Geschäftsmann mit langer Erfahrung wird bei der Erinnerung an derartige Wechselfälle im Leben mit Erstaunen wahrnehmen, wie lang die Liste solcher Leute ist und kann sich glücklich schätzen, wenn er nicht selbst durch solche Erfahrungen hat lernen müssen.

Ein wichtiger Faktor in einem Geschäft ist auch die Reklame. Ein junger Kaufmann tut wohl daran, von Zeit zu Zeit einen bestimmten Raum in der Lokalpresse in kluger Weise zu Anzeigen zu benützen. Das wird am vorteilhaftesten geschehen durch eine einfache, bescheidene Anzeige der neuangekommenen Waren. Wie seine Waren, so sollte auch der Inhalt des Inserats frisch erhalten werden und die Form beständig wechseln, individuell sein in Stil, Form und Satz und den persönlichen guten Geschmack des Kaufmannes zeigen. Zweifellos ist auch ein gut aussehendes Zirkular oder ein schöner, an die Kun-

den persönlich versandter Katalog eine gute Art, für sein Geschäft Reklame zu machen. Den Kunden können solche Anzeigen durch einen Austräger oder durch die Post zugestellt werden. Das Beste aber ist ein gefälliger Brief, den der Kaufmann selbst an seine Kunden schreibt, um ihre Aufmerksamkeit auf die frisch eingetroffenen Waren zu lenken. Die müßigen Stunden eines Kaufmannes können nicht besser ausgefüllt werden, als durch solche persönliche Einladungen.

Die Notwendigkeit anziehender Schaufensterauslagen kann nicht nachdrücklich genug betont werden. Hier spielt ebenfalls das Moment der beständigen Frische eine sehr wichtige Rolle. Die Auslagen sollen häufig erneuert werden; dürfen auffallen, aber nie den guten Geschmack verlegen. Gute Statuen, Bilder, Antiquitäten und andere Kunstgegenstände können bei der Ausstattung der Schaufenster mit Vorteil verwendet werden und erregen immer die Aufmerksamkeit und Bewunderung der Frauen. Es lohnt sich für den unternehmungslustigen jungen Kaufmann, Kunstgegenstände für solche Zwecke zu entleihen, sie sind so leicht zu bekommen.

Wenn auch der Kaufmann alle diese für den Erfolg sehr wichtigen Einzelheiten im Auge behalten muß, so darf er doch darüber nicht den Überblick über das Ganze verlieren. Er sollte immer genau wissen, wohin er segelt und daß er nicht steuerlos dahintreibt; er wird dadurch ein sicherer Lotse werden und sein Unternehmen in den Hafen des Erfolges und der Unabhängigkeit steuern.

IV. DIE FAKTOREN UND KLIPPEN DES ERFOLGES

Das Kreditssystem des Detailkaufmannes in allen seinen Einzelheiten werde ich in einem besonderen Kapitel behandeln; wenn ich aber jetzt schon davon spreche, so geschieht es nur, weil ich betonen möchte, daß gerade hierin der Hauptgrund für einen großen Prozentsatz von Mißerfolgen liegt. Es ist Tatsache, daß Hunderte von Geschäftsleuten zahlungsunfähig werden, bevor sie es selbst wissen und immer noch an ihre Prosperität glauben, bis sie eines Tages durch den Bericht des Kreditdezernenten ihres Engroshauses rauh zum Bewußtsein der Wirklichkeit erweckt werden. Ich bin sicher, daß mir jeder Kreditgeber eines großen Hauses, besonders bei Schnitt- und Spezereiwarengeschäften, dies bestätigen wird.

Eine Klippe, an der Tausende von Geschäftsleuten scheitern, ist die ungenaue Kostenberechnung ihrer Waren. Ich glaube ohne Übertreibung sagen zu können, daß kaum ein Detaillist unter tausend im ganzen Lande die Kosten der von ihm verkauften Waren genau berechnet. Fast immer vergißt er in seinen Berechnungen einen wichtigen Posten seiner laufenden Geschäftsausgaben in Anrechnung zu bringen, z. B. wenn er Eigentümer des Gebäudes ist, in dem sich sein Geschäft befindet, glaubt er die Miete für den Laden zu ersparen und rechnet sie insolgedessen nicht unter seine laufenden Ausgaben ein oder wenn er seinen Sohn anstatt eines Angestellten in seinem Laden die Kunden bedienen oder seinen Neffen die Waren austragen läßt, rechnet er deren Dienste nicht in das Geschäftskostenkonto ein. Er glaubt schon ungewöhnlich genau zu rechnen,

wenn er die Kosten für die Versicherung seines Hauses und seiner Waren darauffschlägt. Gewiß sind nicht alle Kaufleute so nachlässig in der Berechnung ihrer Unkosten, aber ich kann mit ziemlicher Sicherheit behaupten, daß nur wenige unter ihnen auf dieses Konto die Zinsen ihres Anlagekapitals anrechnen, sondern höchstensfalls noch die für geliehenes Kapital zu zahlenden Zinsen. Kurz, der Durchschnittsgeschäftsmann hat nicht die geringste Idee von der wirklichen Höhe seiner Geschäftsunkosten und es ist schon außergewöhnlich, wenn er in die Kosten der Waren die Hälfte seiner wirklichen Unkosten einrechnet. Ich glaube kaum, daß 50 Prozent der kleinen Ladenbesitzer in die Kosten einer einzelnen Warensendung den für den Transport und Versand tatsächlich zu zahlenden Betrag einrechnen, gar nicht zu reden von der durch das Abholen von der Bahn entstehenden Belastung. Ich möchte hier durch ein typisches Beispiel illustrieren, wie ein Kaufmann seine Kosten berechnet: er kauft eine Kiste Konserven, läßt sie in seinem eigenen Wagen vom Bahnhofe nach seinem Geschäft bringen, stolz darauf, daß er dafür nichts zu zahlen braucht und ordnet aus diesem Grunde an, daß die Waren, die 60 Pfg. gekostet haben, für 80 verkauft werden sollen. Nach dem Verkauf der Waren ist er dann der Meinung, einen guten Gewinn gemacht zu haben, während er in Wirklichkeit nach richtiger Rechnung und unter Berücksichtigung aller seiner laufenden Ausgaben die Waren mit einem Gewinn von kaum 1 Prozent, wenn nicht gar zum Selbstkostenpreise, verkauft hat.

Noch etwas pflegt der Detailkaufmann leicht zu übersehen: dem Kunden etwas zu suggerieren, z. B. ein Kaufmann führt mehrere Sorten Tabak. Bei diesem sind, wie

bei den meisten anderen in einem kleineren Laden geführten Waren, die Gewinnunterschiede der einzelnen Sorten sehr groß und an Tabaksorten, für die am meisten Reklame gemacht wird, ist selbstverständlich am wenigsten zu verdienen. Z. B. bringt ein Pfund Chippeway-Tabak dem Kaufmann nur einen Gewinn von 10 Prozent ein, während „Cowboys Pride“ und „Real Comfort“ 20 bis 25 Prozent abwerfen. Wenn er nun ein guter Verkäufer und geborener Geschäftsmann ist, so wird er stets die letzteren Sorten zu verkaufen suchen; es sei denn, daß der Kunde auf Chippeway-Tabak besteht. Ein Verkäufer, der seiner Aufgabe durchaus nicht gewachsen ist, wird den Kunden etwa fragen: Welche Sorte wünschen Sie? Die Entscheidung wird so dem Kunden ganz überlassen und der Kaufmann muß den Gewinn mit der Reklame teilen. Wird dem Kunden die Entscheidung über die Sorte anheimgegeben, so wird er stets die ihm durch Reklame bekannte wählen, weil sie ihm eben zuerst einfällt. Wäre dies nicht der Fall, dann wäre ja die ganze Reklame zwecklos und die für Annoncen gezahlten Millionen nutzlos hinausgeworfenes Geld. Der Kunde wird fast immer diejenige Sorte nehmen, welche den kleinsten Gewinn abwirft, wenn nicht der Kaufmann selbst die Sache in die Hand nimmt und die Entscheidung auf eine nicht mit hohen Reklameunkosten belastete Sorte hinleitet.

Diese Eigenschaft, Warensorten an den Mann zu bringen, die einen anständigen Gewinn abwerfen, ist außerordentlich wichtig, stellt aber hohe Anforderungen an ein feines Unterscheidungsvermögen. Ein gewissenhafter Kaufmann wird natürlich dem Kunden keine mindere Qualität von Waren aufdrängen und ihn so benachteiligen, ganz gleichgültig, wie

hoch der Gewinn sein mag. Andererseits aber wird ein geschickter Einkäufer nicht allzuschwer Waren bekommen können, welche einen ganz beträchtlichen Gewinn abwerfen und doch fast, wenn nicht ebensogut in der Qualität sind, wie die landläufigen Reklame-Sorten. Ferner sollte der Kaufmann bedenken, daß es ganz in seiner Macht steht, seinen Kunden nicht allgemein bekannte Warensorten ebenso geläufig zu machen, als solche, für die große Reklame gemacht wird. Dies kann nicht nur durch gelegentliche persönliche Hinweise geschehen, sondern auch, indem man durch geschickte Auslagen auf die Sorten hinlenkt, welche man gern verkaufen möchte. Der Kaufmann sollte auch daran denken, daß die Leute im allgemeinen nicht gern die Ansicht erwecken, als verstünden sie nichts von den einzelnen Warensorten und Qualitäten, so daß er es völlig in seiner Hand hat, in den Köpfen seiner Kunden die Meinung zu erzeugen, die angepriesenen Warensorten seien auch die wünschenswertesten. Es besteht absolut keine Notwendigkeit für den Kaufmann, die Warensorten, an denen am wenigsten Gewinn zu machen ist, an hervorragender Stelle auszulegen. Es zeugt von feinem Verständnis und großem Verkaufertalent, Waren, die man gern verkaufen möchte, weil sie einen großen Gewinn abwerfen, die am meisten in die Augen fallenden Plätze im Schaufenster, auf dem Ladentisch und auf den Regalen zu geben. Etwas Intelligenz und verständnisvolles in die Hände arbeiten werden geradezu Wunder tun, dem Publikum die Meinung beizubringen, daß gewisse nicht angepriesene Warensorten den in der Öffentlichkeit mehr bekannten an Qualität völlig gleichwertig sind, weil bei letzteren die große Reklame mitbezahlt werden muß. Es

ist nur zu menschlich, sich über einen guten Einkauf befriedigt zu fühlen und wenn ein Kunde einmal das Bewußtsein hat, für 50 Pfg. etwas ebenso Gutes gekauft zu haben wie ein anderer für 75 Pfg., dann hat er sogar ein gewisses Gefühl der Dankbarkeit gegen den Kaufmann, der ihn so gut beriet. Wenn aber der Kaufmann, mag er ein großes oder kleines Geschäft haben, statt einer durch Reklame angepriesenen eine weniger bekannte Warensorte empfiehlt, so muß er natürlich die völlige Gewißheit haben, daß die von ihm empfohlene Ware auch wirklich gut ist und seine Empfehlung verdient.

Damit will ich selbstverständlich nicht etwa sagen, der Kaufmann solle in seinem Geschäfte nicht die landläufigen und angezeigten Waren führen; denn es gibt überall und an jedem Orte Leute, welche nur solche Sorten verlangen und nicht zufrieden sind, wenn man sie ihnen nicht gibt.

Der Kaufmann hat vielleicht keinen wichtigeren Verkaufsartikel in seinem Laden als einen, für welchen er nichts bezahlt bekommt, und diese Ware heißt: „Gute Bedienung“. Kein Artikel auf seinen Regalen und Ladentischen ist wertvoller, und die gute Qualität dieser Ware, die er an seine Kunden verabreicht, ist für seinen Erfolg ebenso wichtig und vielleicht noch wichtiger, als die Qualität der Waren, die er durch seinen Austräger den Kunden ins Haus schickt. Die Bedienung ist eine ebenso konkrete Sache wie Zucker und Kleidungsstücke, und der Kaufmann sollte damit in seinem Kontobuche ebenso rechnen wie mit den Warenfacturen und Kosten für Frachten und Versicherung. Es ist nicht zu viel gesagt, wenn ich behaupte, daß eine gute Bedienung das gewinn-

bringendste ist, was der Kaufmann in seinem Laden führt, und nach derselben Logik ist das unvoretheilhafteste, was er in seinem Laden haben kann: eine mangelhafte Bedienung. Verhältnißmäßig wenige Ladeninhaber haben eine Ahnung davon und leiten oft ihr Geschäft in dem Glauben: „Je billiger meine Angestellten, desto besser“. Wenige falsche Anschauungen sind für das Geschäftsleben so verhängnisvoll wie diese. Vom Austräger bis zum Besitzer sollte die Güte der Bedienung als das wesentlichste in einem guten Geschäft betrachtet werden. Es ist ein Grundzug der menschlichen Natur, das „Wie“ einer Sache für ebenso wichtig zu halten als das „Was“. Wenn ein Kaufmann in eine große Stadt kommt, so geht er auch gern in ein erstklassiges Restaurant, um dort zu speisen. Nicht weil das Essen, das man ihm dort vorsetzt, wirklich besser ist, als er es in den billigeren Restaurants bekommen würde, sondern weil die Bedienung besser ist. Mit anderen Worten: er zahlt gern etwas mehr für eine aufmerksame Bedienung und für eine angenehme Umgebung. Wenn er nun darüber nachdenken wollte, so würde er bald zu der Erkenntnis kommen, daß seine Kunden aus demselben Holze geschnitzt sind wie er und daß sie bewußt oder unbewußt beim Einkauf der Waren die Art und Weise der Bedienung unter demselben Gesichtspunkte betrachten wie er, wenn er in ein Restaurant geht. Sie werden genau so gern einen kleinen Zuschlag bezahlen für Aufmerksamkeit, anziehende Einrichtung, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Ablieferung, von der angenehmen Art und Weise der Bedienung beim Einkauf selbst gar nicht zu sprechen.

Reinlichkeit ist die erste Tugend in einem Laden.

Viele Kaufleute machen die Wahrnehmung, daß ihre Konkurrenten ihnen die Kunden wegfangen und können sich diese Kundenflucht gar nicht erklären. Sie wissen genau, daß ihre Waren ebenfogut und ihre Preise ebenfogut niedrig sind, woher also der Rückgang? Wenn sie nur die Möglichkeit hätten, ihre Kunden vertrauensvoll darüber zu befragen, dann würden sie den wirklichen Grund bald herausbekommen und erstaunt sein zu hören, daß nur der Mangel an Sauberkeit der eigentliche Grund gewesen ist. Diese Beobachtung trifft besonders für jene Läden zu, in denen Kurz- und Kolonialwaren zugleich verkauft werden. In solchen Geschäften sind die meisten Kunden Frauen, und es gibt nichts, wogegen sich die weibliche Natur so sehr sträubt, als gegen Unsauberkeit und Schmutz; um es weniger derb auszudrücken: Frauen sind für alles Saubere, Ordentliche und den Augen Gefällige besonders zugänglich. Sie bevorzugen eine angenehme und geschmackvolle Aufmachung und jeder Schein von Unordnung und Durcheinander stößt sie ab. Obgleich Männer im allgemeinen nicht so empfindlich für solche Dinge sind, so fühlen sie sich doch von unordentlich herumliegenden Waren unangenehm berührt, und angezogen von einer reinlichen und gefälligen Anordnung derselben. Jeder ordentliche Herr oder Dame weigert sich, in einem Laden zu kaufen, in welchem Unordnung und Durcheinander herrschen. Instinktiv wird sich der bessere Teil der Kundschaft dem am ordentlichsten und anziehendsten gehaltenen Geschäfte zuwenden.

Als notwendige Folge hiervon wird nicht nur der Kaufmann mit gesundem Geschäftsinstinkt auf dieses wichtige Moment in seinem Geschäfte achten, sondern er wird auch bei seinen Angestellten auf Gefühl für Reinlichkeit und

Ordnung sehen und das Geschick, die Waren in anziehender Weise auszulegen. Im allgemeinen sieht dies der Kurzwarenhändler viel eher ein als der Kolonialwarenhändler, aber auch in einem Spezereigeschäfte wirken Schmutz und Unsauberkeit peinlich und ebenso nachteilig für den Erfolg. Ferner sind Sauberkeit und Ordnung für einen gedeihlichen Geschäftsgang auch wichtig vom Standpunkte der Sparsamkeit aus, nicht nur wegen ihrer Wirkung auf den Kunden; denn nicht sauber und ordentlich gehaltene Waren werden viel eher schlecht, als diejenigen in reinlichen Geschäften. Durcheinander, mangelhafte Ordnung und ein schmutziger Laden treiben ein Geschäft rapid seinem Untergange entgegen.

Ebenso wichtig wie Sauberkeit ist die Schnelligkeit. Das gilt von dem Augenblicke an, wo der Kunde in den Laden tritt, bis zu dem Abliefern der Waren im Hause. Welcher Leser hat nicht schon ähnliche Reden gehört, wie: „Ich möchte gern bei Schmidt kaufen, weil ich weiß, daß man mich dort sofort bedient und die Waren zur rechten Zeit ins Haus kommen!“ Schon tausendmal haben die Ladeneinhaber in Dörfern und kleinen Städten Kunden verloren, weil die Waren nicht zur rechten Zeit und zur nächsten Mahlzeit ins Haus geliefert wurden. Das mag nun die Schuld des Kommiss, des Austrägers oder vielleicht auch des Besitzers selbst gewesen sein, aber es ist ganz gleichgültig, auf wem die Schuld liegen bleibt, der enttäuschte Käufer wird den Vorfall nicht vergessen, und wenn er sich wiederholt, hat der Kaufmann eine ganze Familie als Kunden weniger. Ein Beweis dafür, daß ein gewandter Verkäufer oder Austräger ein ebenso wichtiger Teil des Geschäftes ist, wie der erste Angestellte.

Viele Geschäftsleute sind leicht geneigt, der Anstellung eines Austrägers wenig Wichtigkeit beizumessen, jedoch sehr mit Unrecht. Ein tüchtiger Austräger kann oft zu der Erhaltung eines Kunden beitragen, selbst wenn es an den Warenpreisen oder an der Bedienung irgendwo fehlt. Der Austräger, welcher ein geborener Kundenfänger ist, wird seinem Geschäfte eine feste Säule sein, und ein Kaufmann würde eine wesentliche Tatsache übersehen, wenn er dieses Moment nicht in Betracht zöge. Der Geschäftsinhaber sollte nicht vergessen, daß der Austräger der Schlußstein eines Verkaufes ist. Er geht in die Häuser der Kunden, ist sozusagen das lebendige Verbindungsglied zwischen Laden und Wohnung des Kunden. In vielen Fällen erfolgen die Bestellungen durch Dienstboten und der Austräger kommt in tägliche Verührung mit dem Dienstpersonal der Kundschaft. Ist er prompt, intelligent und von gefälligem Wesen, so hat er einen Platz in dem Hause, das er besucht, und gar nicht selten hört man die Bemerkung: „Es mag vielleicht ein bißchen langsam im Laden zugehen, aber der Austräger ist ganz ordentlich und man kann sich darauf verlassen, daß er die Sachen zur richtigen Zeit und in guter Verfassung ins Haus bringt!“ Meine Leser werden vielleicht denken, ich lege dem Austräger allzuviel Wichtigkeit bei; aber ich spreche deswegen so ausführlich über ihn, weil man ihm im allgemeinen zu wenig Beachtung schenkt und ihm deswegen gewöhnlich auch zu wenig für seine Tätigkeit bezahlt. Es gibt sicherlich keinen besseren Anfang für einen Geschäftsmann, wie als Austräger, und wer in dieser niedrigen Stellung erfolgreich ist, wird das beste Holz für höhere Angestellte und Geschäftsleiter abgeben.

Ich habe schon auf die Nothwendigkeit hingewiesen, den Kunden stets aufmerksam entgegen zu kommen, und zwar sollte man sich dessen jederzeit und in jedem Augenblicke bewußt sein von dem Moment ab, wo der Kunde die Türschwelle betritt, bis zu dem, wo die Thür sich hinter ihm schließt. Nichts macht einen so schlechten Eindruck auf die Kunden, als Nichtbeachtung von seiten eines Angestellten oder des Geschäftsinhabers. In einem Laden eine Zeitlang herumstehen zu müssen, ohne begrüßt zu werden, ist eine Art der Behandlung, die jedem wider den Strich geht, und kein halbwegs anständiger Mensch wird sich das gefallen lassen. Natürlich kann es vorkommen, daß in kurzer Zeit verhältnismäßig viel erledigt werden muß, und dann ist es schlechterdings nicht anders möglich, als den Kunden etwas warten zu lassen. Das schließt aber nicht aus, daß der Besitzer oder der Angestellte die Wartenden freundlich begrüßt. Es ist für einen Ladenbesitzer oder seine Angestellten keine schwere Arbeit, ein Wort des Grußes oder der Entschuldigung an Kunden zu richten, welche er nicht sofort bedienen kann. Diese werden alsdann gern etwas warten, im anderen Falle aber wahrscheinlich verstimmt den Laden verlassen. Wartende Kunden in guter Laune und in ihnen das Gefühl zu erhalten, daß sie nicht vernachlässigt werden, ist eine der wertvollsten Eigenschaften eines Kaufmannes. Ein bißchen Höflichkeit und Aufmerksamkeit erfordern wenig Zeit und sind wertvoller, als Schmeichelei beim Einkauf selbst.

In diesem Zusammenhange möchte ich gleich bemerken, daß Schmeichelei eine sehr klägliche Stütze für einen Verkäufer ist. Der Durchschnittskäufer ist gewöhnlich schlau

genug, um solche Schmeicheleien sofort zu durchschauen und nimmt sie häufig sogar übel. Sofortige und unausgesetzte Aufmerksamkeit wiegt Bände von Schmeicheleien auf. Wer als Verkäufer prompt und aufmerksam auf die Wünsche seines Kunden achtet und kein Speichellecker ist, besitzt auch im höchsten Grade die Eigenschaft, Kunden zu erwerben und zu erhalten, wenn er selbst ein Geschäft begründet. Vielleicht wird man ein Wort der Warnung, seine Waren nicht allzusehr anzupreisen, für überflüssig und beleidigend halten; ich möchte, es wäre der Fall, fürchte aber, daß meine Warnung ganz angebracht ist. Sehr oft gehen Eifer und Ehrgeiz der Angestellten weiter als dem Geschäftsmanne lieb ist. Auch gibt es im kaufmännischen Leben ebenso, wie überall, Leute, deren Gewissen bei dem Streben nach Gewinn sehr elastisch wird und welche die Tatsache völlig aus dem Auge verlieren, daß nichts ihrem dauernden Erfolge verhängnisvoller werden kann, als ein Aufschwagen von Waren auf Kosten der Wahrheit, in wie milder Form es auch immer geschehen mag. Schon aus Geschäftsücksichten ist es für den Kaufmann weit besser, die Güte seiner Waren eher etwas niedriger, als höher darzustellen. Ein Kaufmann, welcher an einem Plage den Ruf hat, seine Waren niemals über ihren Wert anzupreisen, befindet sich schon auf dem geraden Wege zum Erfolg; er wird sogar die Kundschaft seiner Konkurrenten an sich ziehen und seinen Kundenkreis gegen alle Hindernisse behaupten.

Bei der Auswahl seiner Angestellten sollte jeder Kaufmann sorgfältig darauf sehen, nur Leute einzustellen, welche Takt, angenehme Umgangsformen und alles das besitzen, was man gemeinhin ein gutes persönliches Auf-

treten nennt. Aber trotzdem wird er gut tun, daran zu denken, daß der Angestellte trotz all dieser schönen Eigenschaften doch noch gewissermaßen ein Mißgriff sein kann. Schon mancher Kaufmann mit einem ganzen Stabe von Kommis mag sich den Kopf zerbrochen haben über dieses Problem der Personenfrage. Da ist z. B. ein Verkäufer, der alle seine Kollegen an persönlicher Beliebtheit bei seinen Kunden übertrifft. Sein gefälliges Äußere zieht die Kunden in einem Grade an, daß er als ausnahmsweise beliebt bezeichnet werden muß. Aber beim Wochenabschluß stellt es sich heraus, daß er weniger verkauft hat als seine Kollegen und doch arbeitet er ebenso lange und ebenso tüchtig wie sie. Woran liegt das? In fast allen derartigen Fällen, ja ich möchte sagen, in allen Fällen, liegt der Grund einfach in der mangelnden Bestimmtheit solcher Verkäufer. Vor kurzem las ich einen Aufsatz über diese Frage, in dem der Leiter eines der größten Warenhäuser in Chicago den Nagel auf den Kopf trifft. Er erzählt, wie er sich darüber den Kopf zerbrochen habe, wie es komme, daß der beliebteste Verkäufer in der Konfektionsabteilung in der Anzahl seiner Verkäufe ungefähr erst an dritter Stelle kam; der junge Mann hatte entschieden eine Anziehungskraft auf die Kunden und hätte eigentlich einen großen Vorsprung vor allen anderen Verkäufern haben müssen. Schließlich entschloß sich der Geschäftsleiter, dieses Rätsels Lösung durch Augenschein zu suchen. Zu diesem Zwecke stellte er sich an den Ladentisch und beobachtete den jungen Mann bei seiner Arbeit. Eine junge Dame kam den Gang herunter, ging an einem anderen gerade unbeschäftigten Verkäufer vorbei und strack auf den jungen Mann zu. Zufälligerweise kannte der

Direktor die junge Dame, da er sie noch als Angestellter selbst oft bedient hatte und wußte, daß sie nicht schwer zufriedenzustellen war. Sie reichte dem Verkäufer eine Tuchprobe und verlangte einen ähnlichen Stoff zu einer Taille. Der Verkäufer sah sich die Probe an und wandte sich dem Lager zu, um einen Ballen herauszuziehen, ging aber zu einem anderen Fache und dann wieder zu einem anderen. Darauf zog er zwei oder drei Ballen heraus, sah sie an und schob sie wieder zurück. Nachdem er noch mehrere solcher vergeblichen Versuche gemacht hatte, kam er auf den ersten Stoffballen zurück, zog ihn heraus und legte ihn der Dame vor. Dem scharfen und wachsamem Auge des Direktors war es nicht entgangen, daß die Unschlüssigkeit des Verkäufers sich auf die Kundin übertragen hatte, und nachdem sie den Stoff mit einer gewissen Interesselosigkeit geprüft hatte, fragte sie, ob er nicht etwas passenderes zeigen könne. Der Verkäufer holte nun die anderen Ballen herunter, welche er bei seinem vorigen Suchen angesehen hatte, zeigte sie der Kundin und wies auf die Vorzüge der einzelnen Stoffe hin. Gleichwohl schien sie immer noch unbefriedigt zu sein, worauf er wieder an den Regalen entlang suchte und noch andere Muster herunterbrachte. Unter noch eifrigerem Gespräche verglich er die Warenballen und begann dann zum dritten Male, diesmal schon etwas hoffnungsloser, zu suchen. Mehr als einmal schien die Kundin sich für einen Stoff entscheiden zu wollen, aber schließlich schüttelte sie eine Entschuldigung vor und verließ den Ladentisch, ohne etwas gekauft zu haben. Inzwischen hatte der andere Verkäufer, an dem die Dame vorübergegangen war, drei Kundinnen bedient und jeder etwas

verkauft. Seine Art und Weise zu handeln war folgende: Er gab genau acht auf die Beschreibung und Wünsche seiner Kundin und stellte in jedem Falle noch ein oder zwei Fragen, um ihre Wünsche noch klarer herauszubekommen. Aber nachdem er die Information erhalten hatte, ging er jedesmal gerade auf den richtigen Stoff zu und zog ihn ohne weiteres Zögern heraus. Es lag Entschiedenheit in der Art, mit welcher er den Stoff auf den Ladentisch legte und sagte: „Ich denke, das ist, was Sie wünschen!“ Das wachsame Auge des Direktors hatte seine Bewegungen wie die der Kundin verfolgt und war von zwei Dingen überzeugt: erstens, der Geschmack und das Urtheil des einen Verkäufers waren nicht besser als der des anderen; zweitens, die Bestimmtheit, mit welcher der weniger beliebte Verkäufer seine Kunden bediente, war das Geheimniß seines Erfolges. Die Schlußfolgerung des Direktors war nach meiner Ansicht ganz richtig. Nebenbei mag bemerkt werden, daß der beim Publikum beliebte Verkäufer am Ladentisch blieb, während der andere zum Abteilungschef befördert wurde.

Immer wieder habe ich die Tatsache bestätigt gefunden, daß das Talent, einen Verkauf zum Abschluß zu bringen, durchaus kein alltägliches und bei der Verteilung der Gaben an manche Menschen übersehen worden ist. Hier möchte ich hinzufügen, daß ohne diese Gabe alle anderen wertlos sind. Obgleich der Mangel an Bestimmtheit ein Kardinalfehler bei so manchem Verkäufer ist, so gibt es doch noch andere Momente, welche einen Handel nicht zum Abschluß kommen lassen. Ein solcher Fehler ist, während eines Verkaufs immer andere Gegenstände zum Gesprächsthema zu wählen. Nur der ungeschickte Verkäufer läßt

sich von seinen Kunden in ein allgemeines Gespräch hineinziehen, während er seine Waren zeigt und die Kunden zu einem Entschlusse zu bringen versucht. Ich will damit nicht sagen, daß es unklug sei, sich über gesellschaftliche und persönliche Angelegenheiten mit dem Kunden zu unterhalten, aber ich betone mit allem Nachdruck, daß man das nicht tun darf, wenn das Geschäft einmal im Gange ist. Alles was den Geist des Kunden von der vorliegenden Sache abziehen könnte, muß vermieden werden. Derartige Gespräche wickelt man am besten entweder vor dem Vorlegen der Ware oder nach abgeschlossenem Verkauf ab.

Bevor wir diesen Gegenstand verlassen, auf welchen der Geschäftsmann bei Anstellung seiner Verkäufer am meisten zu achten hat, will ich noch sagen, daß die Einstellung von Verwandten im großen und ganzen vermieden werden sollte. Es ist keine Übertreibung, und die Geschäftsreisenden werden mir darin recht geben, wenn ich sage: ein Geschäftsmann, dessen Hilfspersonal aus Söhnen, Töchtern, Neffen und Nichten besteht, hat stets gegen einen ganz ausgesprochenen Nachteil anzukämpfen. Wer Leute anstellt, weil sie seine Verwandten sind, hat nicht die Wahl unter den wirklich Fähigen; denn sie werden eben nicht angestellt, weil sie eine besondere Begabung zum Verkaufen haben, sondern nur, weil sie zufälligerweise mit ihm verwandt sind. Und selbst wenn sie in jeder Hinsicht vorzüglich begabt wären, ist er doch immer noch im Nachteil, weil sie, vielleicht unbewußt, sich in gewissen Fällen auf die Bande der Verwandtschaft verlassen könnten. Es ist für den Durchschnitts Kaufmann tatsächlich unmöglich, unter der Schar seiner mit ihm

verwandten Angestellten die für sein Geschäft nötige Disziplin aufrecht zu erhalten. Und noch ein Moment kommt bei der Anstellung der Verwandten in Betracht: Wenn ein Angestellter mit dem Inhaber verwandt ist und ein anderer nicht, so ist der letztere fast immer zu der Annahme geneigt, sein Kollege werde ihm wegen seiner Verwandtschaft vorgezogen, und ein solcher Zustand führt fast immer zu Eifersucht, Uneinigkeit und offenem Streit. Das ist menschlich, aber es gibt wenige Dinge, welche dem Interesse eines Geschäftshauses, mag es groß oder klein sein, verhängnisvoller sind, als Uneinigkeit unter den Angestellten. Diese Tatsache ist meiner Meinung nach Grund genug, um mit Nachdruck vor dem Einstellen von Verwandten und Nichtverwandten in denselben Geschäfte zu warnen. Wenn es irgend möglich ist, sollten sämtliche Angestellte entweder nur aus den einen oder den anderen bestehen, damit das Gefühl der Begünstigung und Eifersucht wenigstens teilweise vermieden wird.

Wenn noch andere Gründe nötig sind, um den Leser zu überzeugen, daß es unvorteilhaft ist, Verwandte in sein Geschäft einzustellen, so sollte er bedenken, daß jeder einen größeren Antrieb in sich verspürt, sein Bestes zu tun, wenn er mit seinem Arbeitgeber nicht durch Familienbände verknüpft ist. Das Gefühl, völlig auf sich selbst gestellt zu sein und seinen eigenen Weg suchen zu müssen, ist ohne Zweifel immer ein Ansporn für einen jungen Mann von Charakter und Willensstärke. Ich habe so viel Nachdruck auf dieses Moment gelegt, weil ich weiß, daß das Einstellen von Verwandten in ihre Geschäfte unter den Ladenbesitzern in der Provinz fast allgemein Regel ist und weil ein sehr großer Prozentsatz von ihnen aus eigener Er-

fahrung gelernt hat, daß es ein großer Fehler ist. Es gibt buchstäblich Tausende von Geschäften, deren Inhaber versucht haben, ihr Geschäft mit Hilfe von Familienmitgliedern zu führen und schließlich die Erfahrung machen mußten, daß das Experiment für sie zum Unheil, zu Mißverständnissen und Streitigkeiten innerhalb ihrer Familie geführt hat. Und doch wird das Experiment in der Regel immer wieder versucht, weil man es für den billigsten Weg hält, Mithilfe zu bekommen. Aber in 90 Prozent aller mir bekannten Fälle hat es sich im Gegenteil als das teuerste System erwiesen. Die Gründe dafür habe ich bereits darzulegen versucht.

Der Geschäftsinhaber sollte zwar beständig ein wachsameres Auge auf jeden seiner Angestellten haben, aber doch nicht zu schnell bei der Hand sein, einen von ihnen der Unehrllichkeit zu bezichtigen. Nachlässiges Rechnen, veraltete Geschäftsmethoden sind oft, wenn nicht immer, die Ursache von Unstimmigkeiten und führen auf diese Weise häufig dazu, einen Angestellten der Unehrllichkeit zu verdächtigen. Wenn dem Kaufmanne der Zustand seiner Bücher nicht jeden Augenblick bis auf den Dollar den Stand seines Geschäftes klarlegt, darf er einen Verkäufer oder Kassierer niemals beschuldigen, solange er nicht ganz sicher ist, daß er eine Unehrllichkeit begangen oder gegen das Geschäftsinteresse verstoßen hat. Es ist kaum zuviel behauptet, wenn ich sage, daß der erste Impuls von seiten des Geschäftsinhabers ist, seinen Verkäufer des Diebstahls zu beschuldigen, sobald er irgendwo in seinem Geschäft ein Leck verspürt. Nach einem solchen Impuls zu handeln, zeugt weder von Gerechtigkeit noch

von gesundem Menschenverstande, wenn man diese Anlagen nicht durch feststehende Tatsachen begründen kann. Mancher Kaufmann hat sich schon durch solche Übereilung eines nützlichen Mitarbeiters beraubt, ihm Verlegenheiten bereitet und einen Mann vor anderen heruntergesetzt, wenn nicht geradezu entehrt, welcher von seinem Arbeitgeber Achtung und Vertrauen fordern durfte. Hat ein Kaufmann Verwandte in seinem Geschäfte, so sollte er sie mit derselben Gewissenhaftigkeit beobachten wie die nicht mit ihm verwandten Angestellten. Das erweckt nicht nur den rechten Sinn für Verantwortlichkeit, sondern es fördert auch unter den Angestellten selbst das Gefühl, daß der Kaufmann billig denkend und unparteiisch ist. Deutet in seinem Laden ein Vorkommnis mit ziemlicher Sicherheit auf einen Unterschleif eines Angestellten hin, so ist der Verwandte in diesem Falle in einer weit besseren Lage, als wenn der Geschäftsleiter gleichsam selbstverständlich nur diejenigen beobachtet, welche nicht mit ihm verwandt sind. Es muß stets ein unparteiisches Verhör stattfinden.

Eine fast alltägliche Quelle von Verlusten in Provinzgeschäften ist der Fehler, daß nicht alle aus dem Laden gehenden Waren aufgeschrieben werden. Ich behaupte nicht zuviel, wenn ich sage, daß es kein einziges Provinzgeschäft gibt, bei dem sich nicht 1—5 Prozent der Verluste auf diesen Grund zurückführen lassen. Infolgedessen ist es das wichtigste für den Kaufmann, die Augen offen zu halten und darauf zu achten, daß nicht für einen Pfennig Ware aus seinem Laden geht, der nicht bezahlt oder aufnotiert ist. Dieser Entschluß kann nicht wirksam

zur Tat werden, bevor sich nicht der Geschäftsinhaber zu der Radikalkur entschlossen hat, die von dem Alter geheiligte, einst übliche Strazze in den Papierkorb zu werfen und an ihrer Stelle das sogenannte Fakturenbuch zu setzen. Er mag seinen Verkäufern noch so oft einschärfen, jeden Posten einzutragen, selbst wenn das Haus in Flammen stehe, so werden sie doch früher oder später anfangen, Posten zu übersehen, solange er noch an dem alten Strazzensystem kleben bleibt. Der Verkäufer steht z. B. am Ladentisch in der Nähe der Thür und wickelt ein Paket Obst für einen Kunden ein, der auf Rechnung kauft, und vor der Thür hält ein Wagen, aus welchem eine Dame den Verkäufer heranwinkt. Während er nun deren Bestellung entgegennimmt, vergißt er selbstverständlich das dem ersten Kunden eiligst hingeschobene Obst aufzuschreiben. Ist ein solcher Fall einmal in einem Geschäft vorgekommen, so kann man ganz sicher auf seine öftere Wiederholung rechnen und ich glaube mich milde auszudrücken, wenn ich sage, daß hunderttausende solcher Fälle im Lande vorkommen. In der That ereignet es sich fast täglich in jeder Stadt und es gibt kein anderes Heilmittel dagegen, als das System zu ändern. Jeder Verkäufer sollte mit einem Verkaufsblock versehen sein, wie ihn jeder Verkäufer in den modernen Warenhäusern führt. Jede Seite des Buches besteht aus einem festen und einem abtrennbaren Blatte, dazwischen liegt ein Stück Blaupapier; alle Einträge auf dem einen Blatte sind so mit demselben Schriftzuge auch auf dem anderen sichtbar. Auf jedem festen und ebenso auch auf dem abtrennbaren Blatte ist Platz für mehrere Posten und die einzelnen Blätter sind durch das ganze Buch hindurch mit Seiten-

zahlen versehen, welche mit denen des abtrennbaren Blattes korrespondieren. Die Anwendung dieses Blocks ist folgende: Jeder Käufer, ganz gleichgültig, ob er sofort bezahlt oder auf Rechnung kauft, erhält gleichzeitig mit den Waren einen Zettel, die Rechnung über seinen Einkauf. Die Käufer werden sich sehr bald daran gewöhnen und die Rechnung sogar verlangen, wenn sie nicht dabeiliegt. Dieses System hat aber noch manche andere Vorteile. Da jeder Verkäufer ein eigenes Buch hat, so ist es für den Geschäftsinhaber sehr leicht, die genaue Anzahl der von den Angestellten bewirkten Verkäufe festzustellen, oder mit anderen Worten, er kann am Schlusse der Woche, eines Monats oder Jahres zusammenrechnen, wieviel jeder Verkäufer verkauft hat. Doch sollte er nicht außer acht lassen, daß die Summe dieser Verkäufe kein Maßstab ist für die Fähigkeiten der Verkäufer; denn manche von diesen haben die Gewohnheit, ihr Verkaufsbuch zu füllen auf Kosten der Gewinne des Eigentümers. Die Gewohnheit, Preise herunterzusetzen, ist ebensoviel eine Sache der persönlichen Veranlagung, wie der Notwendigkeit. Ohne es selbst zu wissen, kann ein Verkäufer eine Neigung nach dieser Seite hin haben und sich angewöhnen, bei der geringsten Veranlassung immer von dem angesetzten Preise etwas herunterzulassen. Andere tun es mit klarer Überlegung, um durch die Summe ihrer Verkäufe bei dem Inhaber besser dazustehen und machen ihm damit das wenig schmeichelhafte Kompliment, daß er nicht schlau genug ist, einen solchen Trick zu durchschauen. Selbstverständlich werden die Einträge der kleinen Verkaufsbücher in ein großes Buch übergeschrieben und wenn eine Seitenzahl fehlt, muß nachgeforscht werden. Nicht 50 Prozent aller

Provinzgeschäfte haben solche Blocks eingeführt, welche nach meiner Meinung die Gesamtzahl aller Verluste um 75 Prozent verringern würden.

Zeitersparnis ist auch eine Sache, welche im großen und ganzen von dem Durchschnitts Kaufmann nicht genügend in Betracht gezogen wird. Es gibt im Laden immer etwas zu tun und der erfolgreichste Kaufmann ist derjenige, welcher die Zeit seiner Verkäufer am besten ausnützt, wenn sie gerade nicht beschäftigt sind, Kunden zu bedienen. Aber dieses Zeitsparen soll sich nicht nur auf die Ausnützung der Arbeitsstunden der Angestellten erstrecken, sondern auch auf das Bestreben, die Waren möglichst schnell bei der Hand zu haben. Ein Kaufmann, welcher seine Waren so ordnet, daß sie leicht erreichbar sind, spart mindestens 25 Prozent der Zeit bei der Bedienung seiner Kunden. Man kann zwar nicht verlangen, daß die kleineren Provinzgeschäfte nach dem Musterplane der großen Warenhäuser eingerichtet werden, aber die Zahl der Geschäfte, in denen das relative Maximum an Bequemlichkeit und intelligenter Warenanordnung erreicht wird, ist immerhin sehr klein.

Über Reklame habe ich wenig zu sagen; der Kaufmann soll sich nur die einfache Tatsache immer vor Augen halten, daß es ein ganz allgemeiner Zug der menschlichen Natur ist, keine Mühe und Bequemlichkeit zur Ausnützung einer billigeren Einkaufsgelegenheit zu scheuen. Er kann sich darauf verlassen, daß er Kundschaft in seinen Laden zieht, wenn er einige besonders gangbare Artikel zu einem Preise anzeigt, von dem das Publikum weiß, daß er sich kaum über den Selbstkostenpreis bewegt, oder sogar noch unter

ihn heruntergeht. Und sind die Leute einmal im Laden, so werden sie leicht auch noch andere Waren kaufen, für die nicht Reklame gemacht und welche nicht zu Schleuderpreisen verkauft wurden. Das ist, wie mir scheint, das ganze Geheimnis des Erfolges durch die Zeitungsreklame. Der strebsame Landmann fährt gern eine Meile über eine holprige Landstraße, um bei einem Faß Salz 50 Pfg. zu sparen, und kauft gleichzeitig auch noch andere Waren, an denen der strebsame Kaufmann einen guten Gewinn hat.

Bevor ich dieses Thema verlasse, möchte ich jedem Kaufmanne noch einschärfen, die Festsetzung der Preise niemals dem Käufer zu überlassen. Die Welt ist voll von schlauen Käufern und jede Stadt hat ihrer eine Menge. Diese ganz schlauen Schacherer wissen, daß sie am besten abschneiden, wenn sie die Preise machen. Wenn ein Kunde in den Laden tritt und dem Kaufmanne sagt, sein Konkurrent verkaufe den Zucker um 2 Pfg. billiger als er, dann sollte sich der Kaufmann sofort darüber klar sein, daß er einen sehr gefährlichen Präzedenzfall schafft und sich dem Kunden in die Hände gibt, wenn er ohne genaue Prüfung auf dessen Vorschlag eingeht. Und selbst, wenn es sich wirklich so verhält, sollte er lieber auf seinem Preise bestehen und es verschmähen, den Kampf mit dem Konkurrenten auf diesem Wege aufzunehmen. Wer gute Waren mit ehrlichem Gewinne verkauft, hat nicht nötig, bei seinem Geschäfte einen Verlust zu erleiden und sich von seinen Kunden oder Konkurrenten die Preise herunterdrücken zu lassen.

Es gibt zwei Klassen von Kaufleuten, welche einen hohen Prozentsatz von Mißerfolgen darstellen: erstens diejenigen, welche anstatt auf bescheidener Grundlage, ein

Geschäft unter großem Geschrei und mit Ausgaben anfangen, welche weit über ihre Mittel und die vernünftigerweise zu erwartenden Einkünfte hinausgehen; zweitens diejenigen, welche zufrieden sind, den Dingen ihren Lauf zu lassen und sich einbilden, sie machen ein ziemlich gutes Geschäft, wenn sie 200 Mark monatlich verdienen und keine Zinsen für ihr Anlagekapital zu zahlen haben. Tausende von kleineren Geschäftsleuten sind zufrieden mit dem Verdienste eines Tagelöhners und besitzen keinen Ehrgeiz, darüber hinauszukommen. Selbstverständlich ist die Bilanz von Gewinn und Verlust ihres Gesamtumsatzes so klein, daß schon ein wenig Nachlässigkeit oder Unglück sie sofort zu ihren Ungunsten verschiebt, während ihr Kapital sich aus so kleinen Erträgen zusammensetzt, daß sie dieses Mißverhältnis auch nicht einmal vorübergehend ausgleichen können und deshalb von ihren Gläubigern gezwungen werden, den Laden zu schließen. Deshalb kann man nicht genug Nachdruck darauf legen, daß es für die Existenz eines Geschäftes, mag es groß oder klein sein, unbedingt nötig ist, daß kein Posten oder Moment übersehen wird; daß alle laufenden Ausgaben und Geschäftskosten in die Preise eingerechnet werden; daß keine Ware den Laden verlassen darf, ohne aufgeschrieben oder bezahlt worden zu sein; daß an allen Ecken konsequent und systematisch gespart werden muß, sowohl bei der Einrichtung des Ladens wie bei der Ausnutzung seiner Angestellten; daß er seinen Laden in sauberem und anziehendem Zustande erhält; daß er seinen Kunden und Konkurrenten nicht erlaubt, Preise zu machen, die keinen ehrlichen und ausreichenden Gewinn mehr abwerfen. Wenn er so auf der einen Seite alle Rissen zustoßt, durch die

er Geld verlieren kann, andererseits konsequent und energisch auf eine Ausdehnung seines Geschäftes hinarbeitet, so wird der Geschäftsinhaber sehr bald ein ganz beträchtliches Vermögen an fast jedem auch nur einigermaßen günstigen Orte erwerben können. Verlassen Sie sich darauf, jeder Ort hat seine Kaufleute, die ihr Geschäft machen und jeder Kaufmann wird sein Geschäft machen, wenn er es auf den hier angedeuteten Prinzipien aufbaut.

V. DER WARENEINKAUF

Die erfolgreichsten Kaufleute sind stets diejenigen, welche der Konkurrenz durch Lieferung besserer, anstatt billigerer Waren begegnen. Dieses Prinzip sollte maßgebend sein beim Wareneinkauf. Sobald der Kaufmann von der Idee beherrscht ist, niedrige Preise seien die Hauptsache in einem Geschäft, ist er versucht, Schundwaren in seinem Laden aufzuhäufen und wird früher oder später seine beste Kundschaft am Orte verlieren. Wenn er selbst die Qualität der benötigten Waren nicht absolut sicher beurteilen kann, so sollte er vor allem danach trachten, eine Persönlichkeit in seinen Laden zu bekommen, welche nach dieser Richtung hin völlig auf der Höhe ist.

Eine der häufigsten Täuschungen beim Einkauf der Waren ist die Meinung, daß er am meisten gewinnt, wenn er die im Geschäftsleben zur Genüge bekannten Gelegenheitskäufe zu erhaschen versteht. Er geht aus von der bekannten Tatsache, daß jeder Reisende seine besonderen „Gelegenheiten“ hat und daß das Geheimnis eines klugen Einkaufes darin bestehe, jedem Reisenden gerade diese „Gelegenheiten“ abzujagen. Ich nenne den einen weisen Kaufmann, welcher von Anfang an schon zu der Erkenntnis kommt, daß es weit vorteilhafter für ihn ist, auf Kunden auszugehen als auf solche Gelegenheitskäufe. Alle in Theorie und Praxis dem Prinzip des Gelegenheitskaufes Ergebenen suchen dies durch den alten Satz zu rechtfertigen: Gut gekauft, halb verkauft! Obgleich selbstverständlich ein Körnchen Wahrheit darin liegt, so ist es auch richtig, daß der Sinn dieses Satzes in den meisten Fällen falsch angewendet wird. Im allgemeinen glaubt

man, daß die Zeit und Energie, darauf verwendet, dem Geschäftsreisenden etwas abzuhandeln, ihn und damit auch die Konkurrenz zu übervorteilen, gut angewendet sei. Das erste und wesentlichste eines vorteilhaften Einkaufes ist eine gesunde Beurteilung der Güte und des Wertes der Waren. Für unvorsichtiges Einkaufen gibt es keine Entschuldigung und die auf das Abhandeln von Preisen verschwendete Zeit ist gewöhnlich sehr unproduktiv. Ein guter Kaufmann wird sich damit nicht abgeben, oder mit anderen Worten: der gewohnheitsmäßige Gelegenheitsjäger wird schließlich immer die Zahl der Mißerfolge um einen vermehren.

Noch ein Fehler wird häufig von Leuten begangen, welche gerade nicht mit übermäßiger Urteilskraft begabt sind: sie glauben gut einzukaufen, wenn sie die Einkäufe unter zwei oder drei Geschäftsreisende verteilen, damit diese sich gegenseitig unterbieten sollen. Die unausbleibliche Folge davon ist, daß sich keine gute Firma um einen solchen Kunden reißen wird. Wenn auch dieser Trick vielleicht eine Zeitlang mit Erfolg angewendet werden kann, so mutet der betreffende Kaufmann doch dem Reisenden zu wenig Schlauheit und Intelligenz zu, wenn er glaubt, daß dieses Spiel bis ins Unendliche fortgesetzt werden kann. Diese Handlungsweise hat nur ein Resultat für den Kaufmann: alle Reisenden werden bald dahinter kommen, daß er ein Zugvogel ist und sie ihm deshalb gleich zu Anfang möglichst viel abknöpfen müssen; sie werden seine Schwächen als Einkäufer bald herausfinden und ihn für seine Unbeständigkeit bluten lassen. Tatsächlich wollen die besten Groß-Handels Häuser möglichst wenig mit solchen Kunden zu tun haben und ver-

zichten bald ganz auf sie. Sie sehen bald ein, daß ein Geschäft mit ihnen sich nicht lohnt und daß sie doch nie ständige und wertvolle Kunden sein werden.

Es lohnt sich immer für einen Kaufmann, sein Geschäft für ein gutes Engroshaus begehrenswert zu machen. Dies hat nicht nur stets einen guten Kredit zur Folge für ihn, sondern es sichert ihm auch ein dauerndes und unausgesetztes Interesse des Reisenden, welcher alsdann seinen Erfolg und guten Geschäftsgang im Auge behalten wird. Es gibt hundert Wege, auf denen ein Geschäftsreisender dem Kaufmanne einen Gefallen erweisen kann und er muß es sogar tun, wenn der betreffende Kaufmann ein beständiger und wertvoller Kunde ist. Kurz gesagt, es gibt nur eine Regel, welche der Kaufmann beim Einkaufen beachten soll und die ist, sein Geschäft dem Großhändler wertvoll und begehrenswert zu machen. Ich kenne ein Engroshaus, das 10 Jahre darauf wartete, ein Provinzgeschäft zum Kunden zu bekommen, weil der betreffende Kaufmann sich einmal geweigert hatte, Petroleum unter dem Marktpreis zu verkaufen. Der Kaufmann verdiente mehr als seine drei Konkurrenten zusammengenommen; er machte diesen Gewinn zumeist deshalb, weil er seinen Lieferanten solange treu blieb, als er von ihnen gut bedient wurde.

Der Kaufmann, welcher Waren zu kaufen versucht, indem er sich von verschiedenen Häusern derselben Branche Angebote machen läßt, ahnt gar nicht, daß es auch im Großhandel so gut Kniffe gibt wie im Detailgeschäft, und daß irgend ein geriebener Großhändler ganz sicher ein Angebot machen wird, welches von außen weit niedriger erscheint als die Angebote der meisten erstklassigen Engros-

häuser. Natürlich wird das niedrigste Angebot angenommen und der Provinzkaufmann glaubt dann, er habe ein gutes Geschäft gemacht, bis er die Ware selbst zu Gesicht bekommt. Dann erst entdeckt er, daß einige von den erstandenen Waren von einer minderen als der gewünschten Qualität sind.

Es ist unter Provinzkaufleuten, die kein unbedingtes Vertrauen auf ihr eigenes Urtheil haben, üblich, einen Freund in die Stadt mitzunehmen, von dem sie glauben, er besitze ein größeres Verständniß als sie selbst. In den meisten Fällen ist der betreffende ein gewesener Geschäftsmann und hat seine besonderen Freunde in dem Hause, zu dem er nun seinen Freund führt. Diese Taktik ist sehr gewöhnlich; wer in den Händen eines solchen Lotsen ist, wird sofort durchschaut und dem „Freunde“ erweist man sich für seine Dienste schon irgendwie erkenntlich. Diese Handlungsweise von seiten eines Kaufmannes ist stets ein Eingeständniß seiner Schwäche und Unerfahrenheit und wird auch von den Großhändlern als solche angesehen.

Das klügste, was ein solcher Kaufmann ohne eigenes sicheres Urtheil tun kann, ist, sich ein gutes zuverlässiges Engroßhaus auszusuchen und seine Einkäufe als eine Vertrauenssache zu behandeln. Er geht zu dem Geschäftsleiter hin und sagt: „Ich will mit Ihnen in Geschäftsverbindung treten; wenn Sie mich gut bedienen und auch meinen Vorteil dabei im Auge haben, so werde ich Ihnen treu bleiben!“ Dadurch bekommt er sofort festen Boden unter den Füßen, und wenn das Engroßhaus ein anständiges ist, so wird diese Geschäftsgrundlage im Laufe der Zeit zu seinem Vortheile ausschlagen.

Auf lange hinaus abzuschließen und sich zu übernehmen ist ein Fehler, der gewöhnlich von Provinzkaufleuten gemacht wird und stets zu Verlusten und Nachteil führt. Der Geschäftsinhaber sollte sich nicht selbst betrügen — milder kann ich ein solches Geschäftsgebahren nicht bezeichnen — und glauben, daß er dabei gewinnen werde. Er kann auch sicher sein, daß er von dem Engroshause keine großen Vergünstigungen heraus schlägt, ohne sie auf irgend eine Weise wieder herauszahlen zu müssen. Sein größter Vorteil wird sein, wenn er sein Engroshaus zu der Überzeugung bringt, daß er ein vorsichtiger Einkäufer und immer bereit ist, für gute Waren auch einen guten Preis zu zahlen und daß er sein Geschäft auf einer soliden, sicheren und gesunden Basis führen will. Das wird ihm mehr nützen als alles schlaue Schachern. Von einem Kaufmanne, der auf einer solchen vernünftigen Basis mit seinen Lieferanten verkehrt, wird das Engroshaus den Schluß ziehen, daß er solche Geschäftsprinzipien auch bei seinen eigenen Kunden vertritt, und es wird einen solchen Kaufmann warm halten und dafür sorgen, ihn auf das beste zu bedienen.

Ein Kaufmann wird aber auch gut tun zu bedenken, daß dem Geschäftsreisenden, wenn er auch ein Berater sein kann und es zweifellos auch ist, doch Schranken gesetzt sind und sein Einfluß in dem Hause, das er vertritt, begrenzt ist. Es ist sehr leicht, viel zu versprechen, aber schwierig, manchmal unmöglich, die Versprechungen zu halten.

VI. DIE BEHANDLUNG DER ANGESTELLTEN.

In dem vorhergehenden Kapitel habe ich versucht, einige praktische Ratschläge zu geben, wie der junge Angestellte Gunst und Beförderung bei seinen Arbeitgebern erlangen kann. Bisher war nur die Rede von dem Verhalten des Untergebenen und nichts ist über die Verantwortung des Geschäftsinhabers gesagt. Der Kaufmann darf indessen nicht über diese Verantwortlichkeit ohne weiteres hinweggehen. Ein sehr großer Teil der Amerikaner, welche ein großes Unternehmen begründet, in die Höhe gebracht und ihren Namen einem großen Publikum bekannt gemacht haben, gestehen ein, daß ihr größtes Vergnügen darin besteht, dem täglichen Geschäftsgange zu folgen, auch wenn sie es vom finanziellen Standpunkte aus nicht mehr notwendig haben. Wir werden deshalb als Nation von unseren europäischen Freunden sehr scharf verurteilt, weil wir in dem verzehrenden Wettrennen um den Erfolg vergessen, unseren gewonnenen Reichtum zu genießen. Diese Kritiker sagen, daß das bedauernswerteste Schauspiel in der Welt ein Millionär sei, der sich zum Sklaven des Geldes macht und sich von seiner niedrigen Arbeit des Geldzusammenscharrens nicht trennen kann. Bis zu einem gewissen Grade ist diese Behauptung eine traurige Wahrheit. In Amerika gibt es viele Männer mit großen Vermögen, welche geringe Anlage zu einem anderen Vergnügen zu haben scheinen, als dem, ihren Reichtum zu vergrößern. Aber die Medaille hat noch eine Kehrseite. Der reiche Geschäftsmann kann an seinem Pulte auch noch aus einem anderen Grunde sitzen bleiben, selbst

wenn sein Vermögen so groß ist, daß er es niemals verzehren kann.

Es würde fast unmöglich sein, gewisse Menschen davon zu überzeugen, daß sehr viele von den Männern, welche es nicht mehr nötig haben zu arbeiten, dennoch bei ihrer Arbeit ausharren aus Pflichtgefühl gegen ihre Mitmenschen und besonders gegen ihre Angestellten. Dies trifft zu in Duzenden, ja Hunderten von Fällen. Wenn die geheimen Beweggründe der Geschäftsmänner bekannt würden, welche man wegen ihrer Habgier und ihres Geizes höhnt und verspottet, weil sie sich nicht in ein bequemes und müßiges Leben zurückziehen, trotzdem ihr Vermögen längst ihre kühnsten Träume überstiegen hat, so würde sich herausstellen, daß ein sehr großer Teil von ihnen an ihrer selbstgewählten Aufgabe nur festhält um der großen Schar von Männern, Frauen und Kindern willen, deren Leben von dem sicheren Weiterbestehen ihres Betriebes abhängig ist. Dieser Geist ist besonders charakteristisch für Leute, welche große Vermögen durch Unternehmungen und nicht durch Spekulation erworben haben. Der Grund dieses Verantwortlichkeitssinnes bei reichen Geschäftsunternehmern ist nicht schwer zu entdecken. Für gewöhnlich ist ihr Vermögen verhältnismäßig langsam angewachsen und während dieser Zeit kamen diese Geschäftsmagnaten, wie die Zeitungen sie zu nennen belieben, in engste Berührung mit ihren Angestellten. Sie wären kaum menschlich zu nennen, wenn sie nicht ein inniges Interesse hätten an dem Wohle derer, die ihrem Interesse so lange gedient haben, auch wenn diese Dienste bezahlt wurden. Mancher gewissenhafte Kaufmann, welcher Millionen erworben hat, sagt sich: „Ich möchte jetzt gerne

meine Arbeit liegen lassen, lange Reisen unternehmen und meine Tage dem Vergnügen widmen, aber das Wohl meiner Angestellten steht mir zu nah, um dies zu tun, bevor das Geschäft auch ohne mich ganz sicher steht. Ich muß bei meiner Arbeit bleiben, bis ich sehe, daß alles gesichert ist und ohne die geringste Störung weitergeht, auch wenn ich aus dem Geschäfte austrete. Vielleicht werde ich darin ein ebensogroßes Vergnügen finden als außerhalb des Geschäftes!" — Diese Gesinnung haben viele reiche und große Kaufleute, und wenn ihre Angestellten sie nur anerkennen wollten, so würde die Arbeit auf beiden Seiten ein Vergnügen sein und das Aussehen der Welt sich mit einem Schlage verändern. Andererseits muß freilich zugestanden werden, daß nicht alle großen Kaufleute so handeln und ihre Arbeit so auffassen, aber von diesen anderen kann man nur sagen, daß sie kein wirkliches Verstandniß für ihre Verantwortung besitzen.

Viele dem Fabrikanten offen stehenden Wege, seinen Angestellten hilfreich und großzügig zur Seite zu stehen, sind dem Kaufmanne zumeist verschlossen, weil seine Angestellten gewöhnlich in der ganzen Stadt verstreut wohnen. Andererseits sondern sich die zu einer Fabrik gehörigen gewöhnlich ab und bilden eine Gemeinde für sich. Dadurch ist es dem Fabrikanten möglich, Säle zu bauen, Kirchen, Bibliotheken, Schulen, Turnhallen, Theater, Klubhäuser ausschließlich für seine Angestellten zu gründen. Der Kaufmann kann das nicht, weil seine Leute über die ganze Stadt verteilt sind. Diese Schwierigkeit schließt indessen nicht aus, daß der menschlich veranlagte Kaufmann nicht auch seinen Angestellten hilft und etwas für sie tut. Das erste und wichtigste, was er tun kann,

ist, jedem in seinem Hause, vom Niedrigsten bis zum Höchsten, das Gefühl zu erwecken, daß ihm sein Platz im Hause gesichert ist, wenn er Befähigung besitzt und gewissenhaft seine Pflicht erfüllt. Nichts in der Welt kann ein solches Gefühl der Loyalität und Hingebung auf seiten der Angestellten erzeugen, als gerade dieses. Auch werden keine Furcht, keine Disziplin und kein Zwang so gute Erfolge und Leistungen der Angestellten erzeugen, als das Bewußtsein, eine Lebensstellung zu besitzen und im Unglück in freundschaftlicher, menschlicher Weise versorgt zu sein. Dieses Gefühl ist mehr wert als hohe Gehälter. Damit will ich gewiß nicht sagen, daß gute Behandlung höhere Gehälter ersetzen soll: dieses Verhalten sollte nur als Geschäftsregel eingeführt werden, weil es gerecht ist, und man wird sehen, daß diese Taktik ausgezeichnete Resultate zeitigen muß.

Die beste Kapitalanlage für einen kaufmännischen Unternehmer ist das Gefühl und die Anerkennung von seiten der Angestellten, daß er sich aufrichtig um ihr Wohl bekümmert, daß sie und ihre Zukunft ihm am Herzen liegen. Dies trifft besonders für ein kaufmännisches Geschäft zu, dessen größerer Teil der Angestellten Verkäufer sind, deren erfolgreiches Arbeiten in einem hohen Grade von den Gefühlen für ihren Brotherrn bedingt ist, von ihrer Loyalität, Energie, ihrer Hoffnung auf materielle Anerkennung und klingenden Lohn. Ich habe keinen anderen Weg gefunden, um in dem gesamten Arbeitsstabe meines Hauses dieses Gefühl zu erzeugen, als den angeführten. Ich müßte es aufrichtig bedauern, hören zu müssen, daß ein einziger in meinem Hause in Fällen der Not oder ernsterer Bedrängnis nicht zu mir käme aus Furcht, ich

könnte ihn nicht gern anhören wollen, und der nicht das Gefühl hätte, daß der niedrigste Lehrjunge mir ebenso willkommen ist wie der höchstbezahlte Direktor. Dieses Gefühl in allen Angestellten zu erwecken, mag lange Zeit in Anspruch nehmen, aber meine Erfahrung rechtfertigt die Behauptung, daß jeder große Arbeitgeber die darauf verwendete Zeit als die nutzbringendste seines Geschäftskalenders verzeichnen darf.

Das Bewußtsein, in Krankheit und Not ebenso geborgen zu sein wie in gesunden Tagen, wirkt auf die Angestellten mehr als alles andere. Wenn der betreffende weiß, daß im Falle selbst langwieriger Krankheit sein Gehalt weiter ausbezahlt wird, so fesselt ihn dieses Bewußtsein an seinen Arbeitgeber, selbst wenn ihm von anderer Seite höhere oder glänzendere Angebote winken. Und vollends wenn der Arbeitgeber seinen Leuten so nahe steht, daß er sie in ihrer Krankheit besucht, ohne dabei Herablassung und Gönnermiene zur Schau zu tragen, so werden ihm seine Leute eine fast unbegrenzte Loyalität entgegenbringen.

Ein anderer mächtiger Ansporn zu hingebender Arbeit ist das Pensionssystem, welches im kaufmännischen Leben in einem viel höheren Grade in Anwendung ist, als man gewöhnlich annimmt. Wie wichtig es für ein großes kaufmännisches Unternehmen ist, sich um seine Angestellten zu bekümmern, Interesse an ihnen zu zeigen, sie zum Weiterstreben anzuspornen und in ihnen das Gefühl des Geborgenseins zu erzeugen, kann durch bekannte Beispiele belegt werden. Eines der größten Geschäftshäuser in Amerika führte das ungeschriebene Gesetz ein, einen Angestellten, wenn er bis zu einem gewissen Grade in die Geschäftsgeheimnisse des Hauses eingedrungen

war, zu entlassen. Der Inhaber wollte nicht erlauben, daß außer ihm noch jemand Einblick in das ganze Geschäft hätte. Sobald seine Untergebenen zu wissen begannen, was er für gefährlich hielt, entließ er sie. Und was war die Folge? Er zog Männer für die höheren Stellungen in den Konkurrenzhäusern groß und setzte dem Geiste der Loyalität seiner eigenen Angestellten einen sehr unwillkürlichen Dämpfer auf. Seine Leute hatten bald heraus, daß es nicht gut für sie sei, zuviel zu wissen. Wegen seiner starken Individualität und seines großen Finanzgenies vermochte er trotzdem zu prosperieren, aber in dem Augenblicke, in welchem seiner Hand das Steuer entfiel, zertrümmerte der Geist des Mißtrauens unter seinen Angestellten das große Unternehmen, das er aufgebaut hatte. Hätte er eine andere Taktik befolgt und einen Lohn auf hohe Befähigung zur Leitung des Geschäftes und auf umfassendstes Verständnis für alle Teile desselben gesetzt, dann hätte dieses Haus ohne Zweifel noch Generationen lang seinen Namen weiter geführt, anstatt mit fast unheimlicher Schnelligkeit aus dem Geschäftsleben zu verschwinden. Die zusammenhaltende Macht in einem großen Unternehmen ist der Geist des gegenseitigen Vertrauens. Er ist das notwendigste Mittel zum Erfolge.

Es gibt jedoch außer dem schon erwähnten noch andere ausgezeichnete Wege, durch die der Arbeitgeber die Energie seiner Angestellten anspornen und zur Hingebung begeistern kann. Einer ist, zufriedenstellende Gehälter zu bezahlen. In einem solchen Hause anzukommen, ist ein Ziel, das mit aller Macht erstrebt wird. Die direkte Übertragung eines bestimmten Anteiles am Geschäftsge-

winne darf als weiterer wirksamer Weg genannt werden. Es ist dasselbe, was man beim Militär die „Anerkennung für hervorragende Verdienste“ nennt. Mir ist ein Fall bekannt, daß der Besitzer eines ausgedehnten Unternehmens einen seiner höchsten Untergebenen zum Teilhaber machen wollte. Der junge Mann besaß kein Kapital, das er in das Geschäft stecken konnte, und von seinem laufenden Gehalte konnte er nicht genug dafür zurücklegen. Aber der Geschäftseigentümer belastete ihn in den Geschäftsbüchern mit 60000 Mark, als hätte er soviel eingezahlt; dafür mußte er 6 Prozent Zinsen zahlen, nahm aber an dem Geschäftsgewinne teil, welcher 20 Prozent betrug, das machte einen Nettoüberschuß von 8400 Mark zu seinen Gunsten. Mit diesem Gelde hatte der glückliche junge Mann nach und nach seine Einlage wirklich und so schnell eingezahlt, daß er es kaum bemerkte. Es war das nicht nur für diesen ein mächtiger Ansporn, sondern auch für alle anderen Angestellten im Hause. Eine andere Methode, ihren Angestellten ein persönliches Interesse für das Geschäftshaus zu verleihen, ist vielleicht allen Unternehmern geläufig, sie besteht darin, diesen einen, wenn auch fiktiven Anteil an dem Geschäft zu gewähren. Der so Begünstigte erhält außer seinem Gehalt noch einen gewissen Prozentsatz des jährlichen Nettogewinnes. Die Form, in welcher der Unternehmer seine Angestellten noch besonders belohnt, ist gleichgültig, aber es ist von Wichtigkeit, daß er es von Zeit zu Zeit tut. Es ist eine tiefe Wahrheit, daß die Interessen des Arbeitgebers und Arbeitnehmers gemeinsame sind, und alles ist zu begrüßen, was diese Tatsache auch nach außen hin zum Ausdruck bringt.

VII. DAS WARENHAUS

Wenige Wunderwerke der Gegenwart sind so in aller Munde wie das „Warenhaus“. Selbstverständlich ist es für jeden Kaufmann von der größten Wichtigkeit, aber ich glaube, in kaum einem geringeren Grade auch für die Masse des ganzen Volkes. Vielleicht sind andere Erzeugenschaften des 20. Jahrhunderts geeigneter, als Repräsentanten unserer Zeit dazustehen, aber es muß zugestanden werden, daß das Warenhaus diejenige spezifisch neuzeitliche Einrichtung ist, welche am augenscheinlichsten die hervorstechenden Elemente und Tendenzen der Gegenwart an sich trägt. Es steht da als die Verkörperung des Geistes der Zentralisation, der mitleidlosen kaufmännischen Ausnützung, als das gerade Gegenteil des Handwerksgeistes, die Verkörperung des Prinzips der Arbeitersparnis und Energieerhaltung, bestrebt, alles bis zur größten Vollständigkeit zu umfassen, als Repräsentant der Schnelligkeit, Genauigkeit, des Systems. Das alles sind Züge des 20. Jahrhunderts, sie sind in dem großstädtischen Warenhause am höchsten entwickelt und finden in ihm ihren plastischsten Ausdruck.

Kein Geschäftsmann kann an dem Warenhause und seinen Problemen vorübergehen, auch wenn er nicht selbst ein Vertreter eines solchen Unternehmens ist. Mag er Fabrikant oder Großkaufmann sein, mag er nur eine Gattung Waren führen oder einen kleinen Krämerladen sein Eigen nennen, früher oder später wird er doch plötzlich vor der Tatsache stehen, daß das Wachstum und die Entwicklung dieser Ungeheuer von Detailgeschäften sogar direkt seine Lebensinteressen berührt. Er kann der Ein-

flußsphäre dieser Riesen nicht entfliehen, und es gibt nur einen Weg der Weisheit, nämlich, den jungen Goliath genau zu studieren.

Obgleich die Geschichte des modernen großstädtischen Warenhauses nicht sehr weit zurückreicht, so sind die einzelnen Phasen seiner Entwicklung doch nicht ganz klar, selbst nicht in den Köpfen derjenigen, welche dieses Thema zum Gegenstande ihrer besonderen Studien gemacht haben. Es gibt darüber sogar Meinungsverschiedenheiten unter Leuten, welche hierin einen gewissen Ruf als Autorität besitzen. Bei diesem völligen Mangel an zwingenden und absolut sicheren Beweisen darf ich meine eigenen Beobachtungen und Eindrücke hier niederlegen, ohne irgendwie dogmatische Richtigkeit und besondere Privilegien für mich in Anspruch zu nehmen.

Manche behaupten, daß der Kurz- und Schnittwarenladen als der eigentliche Kern zu betrachten sei, aus welchem sich das Warenhausungeheuer entwickelt hat. Ich glaube aber, daß die altmodische „Handlung“ im Dorfe, in der fast alles unter einem und demselben Dache zu haben ist, als der direkte Vorfahr des großen und allesumfassenden „Stadtmarktes“ angesehen werden muß. Abstammung und Familienähnlichkeit scheinen mir deutlich dafür zu sprechen. Der Inhaber des Krämerladens war der einzige Kaufmann am Orte und daher genötigt, den Bedürfnissen seiner Nachbarn, soweit sie sich auf die nächstliegenden Lebensbedürfnisse erstreckten, wenn auch in sehr bescheidener Weise, entgegenzukommen. Die Familie des Farmers kam zu ihm nach Zucker, Männeranzügen, Ärten, Schulbüchern, Tabak, Rum und anderen täglichen Lebensbedürfnissen. Sein Laden war eine Verbindung

von Spezerei-, Schnittwaren-, Konfektions-, Posamenterie- und Schnapsgeschäft, weil der Ort nicht groß genug war, um für jeden dieser einzelnen Handelszweige ein besonderes Geschäft zu ernähren. Seine Kunden verlangten, daß die von ihnen am hauptsächlichsten gebrauchten Artikel dort zu haben seien.

Dann kam die Zeit der Spezialisierung, welche in den Städten ihren stärksten Ausdruck fand. Wenn jemand in das kaufmännische Leben eintrat, so verlegte er sich mit Aufbietung seiner ganzen Energie auf eine der großen Unterabteilungen des Detailhandels. Aber damit hörte es nicht auf. Der fortschrittliche Detaillist in der Stadt widmete sich sodann einem einzigen Artikel. Es gab Hemden-, Seiden-, Messer- und ein Duzend anderer Spezialgeschäfte. Dieses Prinzip auf die Spitze getrieben erzeugte einen Zustand, welcher dem großen Heere der Käufer aus den mittleren Klassen, die mit der Minute geizen mußten wie mit ihrem Gelde, feindlich gegenüberstand. Sie mußten auf den Pfennig Rücksicht nehmen und wollten auch ihre Einkäufe in möglichst kurzer Zeit besorgen. Die Modedame konnte in ihrem Wagen von einem Spezialgeschäfte zum anderen fahren und hatte Muße, auf die Auswahl eines einzigen Gegenstandes einen ganzen Vormittag zu verwenden; es war ihr Vergnügen und ihre Anregung; die Hausfrau des kleinen Arbeiters aber sah sich manchmal genötigt, ihre Einkäufe für die ganze Woche an einem einzigen Nachmittage zu erledigen. Das war sehr schwierig; denn der Einkauf von Bedürfnissen für die ganze Familie nötigte sie, in ein halbes Duzend verschiedener Geschäfte zu gehen, welche häufig ziemlich weit voneinander entfernt lagen.

Daraus entstand der erste Anstoß zur Zusammenziehung der Läden; nicht weil es wie im kleinen Dorfe zu wenig Geschäfte gab, sondern zu viele und weit voneinander entfernte Spezialgeschäfte. Man glaube aber nicht, daß der Gesichtspunkt der Bequemlichkeit allein den Anstoß gab zu der Entwicklung nach dem großen Warenhause hin, obwohl er mir der Hauptgrund gewesen zu sein scheint. Fast ebenso ausschlaggebend für den Gründer des Warenhauses war der Umstand, seine Waren niedriger einz- und verkaufen zu können als seine Konkurrenten in den Spezialgeschäften, wenn er sie in unvergleichlich größeren Quantitäten umsetzte und sie aus erster Hand von den Fabrikanten selbst kaufte. Ein nicht minder wichtiger Faktor in der Entwicklung des Warenhauses war das Prinzip: nur gegen bar zu kaufen und zu verkaufen. Die genauen Zusammenhänge zwischen diesen einzelnen Faktoren, welche das große Warenhaus ins Leben riefen, werden vielleicht immer in Dunkel gehüllt bleiben, aber die genannten Vorbedingungen haben eine Erscheinung gezeitigt, deren Gewaltigkeit selbst die kühnsten Phantasien eines kaufmännischen Enthusiasten vor 10 oder 20 Jahren und seine wildesten Prophezeiungen über die Entwicklungsmöglichkeiten des Detailhandels hinter sich gelassen hat.

Nach meinen Erkundigungen war das erste als Warenhaus zu bezeichnende kaufmännische Unternehmen ein Kaufhaus, das im Herbst 1875 in Chicago eröffnet wurde. Sein erstes Heim war ein kleines einstöckiges Gebäude von 60 Fuß Front und 80 Fuß Tiefe; heute erstreckt sich dieser Pionier des Warenhauses über eine Fläche von 15½ Morgen. Daß die Berechnung dieses Wagnisses

richtig war, bewies der unmittelbare Erfolg, der seinerseits wieder ähnliche Unternehmungen ins Leben rief, welche sich fast alle zu unglaublichen Dimensionen auswuchsen.

Ein wichtiger Schritt vorwärts in der Entwicklung des Warenhauses war die Einführung der „Pfennigrechnung“, und zwar wurde sie schon ganz im Anfange der neuen Bewegung eingeführt, als die Wundermär von der Gründung des „Allerweltsgeschäftes“ allen noch frisch in der Erinnerung war. Früher gab es nur abgerundete Preise, wie noch heute in den entlegneren Dörfern, wo es fast unmöglich ist, in der ganzen Gemeinde einen Pfennig zu finden. Zuerst wurde diese Neuerung als im höchsten Grade kleinlich empfunden. Es dauerte einige Zeit, bis die Kunden sich an die Pfennigrechnung gewöhnt hatten; denn die halbwegs feinere Kundschaft schämte sich, wenn sie für vier oder neun Pfennig einkaufte, sich einen Pfennig herausgeben zu lassen. Bald jedoch sah das Publikum, daß die herausbekommenen Pfennige zuguterlegt doch eine kleine Summe ersparten Geldes ausmachten, welche sie in den anderen Läden hätten mehr zahlen müssen. Die Taktik, wegen der billigen Einkäufe mit wenig Gewinn zu verkaufen, war unleugbar ein starker Faktor in dem Geschäftsplan des Warenhauses.

Es ist nicht ganz klar, ob das System der kostenlosen Inshauslieferung der Waren erst durch das Warenhaus eingeführt wurde, aber zweifellos ist die Ausdehnung dieses Systems bis zu dem heutigen Umfange durch die neue Form kaufmännischer Unternehmung außerordentlich gefördert worden. Die Tatsache, daß der Kunde die Ernte eines Einkaufstages pünktlich und ohne Mühe und Un-

kosten ins Haus geliefert bekam, war ein mächtiger Faktor, die Kundschaft von den Spezialgeschäften und ebenso auch von den kleineren Läden in den Wohnbezirken außerhalb der Hauptgeschäftsgegenden wegzuziehen. Dann griffen die Warenhäuser sehr bald die Annehmlichkeit für die Kundschaft auf, Waren ohne weiteres umzutauschen, und dieses Prinzip schlug ebenfalls zu ihren Gunsten aus. Damit ist aber nicht gesagt, daß sie heute liberaler sind als ihre Konkurrenten, die Nicht-Warenhäuser; in dieser Beziehung stehen sie sich heute ziemlich gleich. Der springende Punkt ist nur, daß das Warenhaus überall voranging und stets bereit war, von den bisherigen Geschäftsgebräuchen abzuweichen, wenn dies irgendwie versprach, Gewinn abzuwerfen oder die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Es war durch keine beruflichen Traditionen eingeengt und begrüßte jede von frischer Unternehmungslust zeugende Neuerung.

Man kann sich keine Vorstellung machen von dem Einflusse und den schließlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Warenhauses, ohne sich vorher vor Augen zu führen, zu welcher Ausdehnung und Größe diese neue Form des Detailhandels sich bis heute entwickelt hat. Wenn wir uns ein wenigstens annähernd richtiges Bild von der gegenwärtigen Gestalt dieses Titanen gemacht haben, so können wir uns schon eher vorstellen, bis zu welcher Höhe er schließlich noch wachsen und welche Formen er aller Wahrscheinlichkeit nach in der Zukunft zeigen wird.

Die Ladentische in dem größten Warenhause von Chicago würden aneinandergelegt eine 6 (engl.) Meilen lange Straße bilden. Die Wagen und Gespanne, mit denen

die Waren ins Haus gefahren werden, würden, wenn sie alle hintereinander stünden, ein ganzes Häuserviertel umschließen. Nach genauer Schätzung beläuft sich die Zahl der Menschen, welche an einem lebhaften Tage das Warenhaus aufsuchen, auf 225000; d. h. die Menschenmenge, die sich an einem Tage unter einem Dache zusammenfindet, um ihre Einkäufe zu machen, ist größer als die ganze Bevölkerung von Louisville oder Minneapolis oder Jersey City. Die Zahl der Angestellten in diesem Hause beträgt durchschnittlich 3300 und diese Zahl steigt an gewissen Tagen bis auf 4000, um den besonderen Anforderungen des Publikums zu genügen. Eine sinnreiche und interessante Methode, sich die Größe dieses Warenhauses vor Augen zu führen, wäre, seinen Umsatz zu vergleichen mit dem Gesamtumsatz einer Provinzstadt. Ein solcher Vergleich würde zeigen, daß ein einziges solches Warenhaus soviel umsetzt, wie sämtliche Geschäfte einer Stadt von etwa 80000 Einwohnern.

Eine andere Art und Weise, dem Leser einen Begriff von der Größe eines Warenhauses zu machen, ist, die Menge seiner Wareneinkäufe einmal ins Auge zu fassen. Ein Warenhaus in Chicago kaufte auf eine einzige Rechnung Küchengeschirr ein, das 17 Waggon eines Sonderzuges füllte. Ein anderes Haus kaufte auf einmal einen ganzen Güterzug Waschblusen ein, und es ist gar nicht ungewöhnlich, daß Bestellungen im Werte von 200000 Mark und darüber gemacht werden. Ein einziges Chicagoer Warenhaus hatte in einem Jahre 4 Millionen Einkäufe ins Haus zu liefern und die Zahl der abgelieferten Pakete betrug vielleicht das dreifache, da verhältnismäßig wenige Kunden nur einen Gegenstand auf einmal kaufen; und

mancher Wagen, der in die Vorstädte fährt, liefert in einem einzigen Hause mehr als ein Duzend Pakete ab. Um die Aufgabe zu bewältigen, die verkauften und nicht sofort von den Kunden mitgenommenen Waren abzuliefern, ist ein ständiger Stab von 100 zweispännigen und 40 einspännigen Wagen und 400 Pferden erforderlich. Dieses Kontingent wächst in den Tagen vor Weihnachten zu noch größeren Dimensionen an, und es wird ein ganzes Heer von privaten Roll- und Möbelwagen gemietet. Jeder Wagen hat einen Kutscher und einen Austräger, die nach den dünn bevölkerten Distrikten fahrenden haben noch einen Jungen, damit das Abliefern schneller vor sich geht.

Die Menge der Verkäufe von landläufigen Bedarfsartikeln eines einzigen Tages ist für einen Nichteingeweihten fast unglaublich: mehr als 20 Tonnen Zucker werden täglich in einem solchen Hause verkauft und zumeist in 4 Mark-Paketen. Es ist fast anstrengend, dieses Einpacken von Zucker in verhältnismäßig kleinen Paketen anzusehen, und es wäre gar nicht durchführbar ohne automatische Wagen. Nehmen wir an, daß man für 4 Mark 19 Pfund Zucker bekommt, so wird die Wage auf 19 gestellt, der Verkäufer drückt auf einen Knopf und genau 19 Pfund fallen in einen Papierbeutel aus einem Trichter, den ein Hahn verschließt. Wenn die Spezereiabteilung eines solchen Warenhauses einen besonderen Verkaufstag für Schinken ansetzt, so ist der Verkauf von 5000 an einem Tage nichts außergewöhnliches.

Viele in einem größeren Laden einer kleinen Stadt ganz unbekannte Artikel werden in einem solchen Ungeheuer von Laden in erstaunlichen Quantitäten verkauft. Nehmen wir einmal z. B. den sehr „lebhaften“ Artikel von

lebendigen Fröschen an, einen Handelszweig, an den man sonst gewöhnlich nicht denkt. In einem großen Warenhause in Chicago wurden an einem Tage 3000 Duzend davon als Angelföder verkauft. Manchmal finden die Warenhäuser eine Grenze ihrer Ausdehnungsmöglichkeit, obwohl es kaum eine Grenze zu geben scheint, die sie nicht gern überschreiten würden, um das Publikum anzuziehen. Aber manche waghalsige Pläne nahmen doch ein betrübliches Ende. Einmal kam ein Abteilungschef für Inneneinrichtungen auf den Gedanken, daß sein Warenbestand nicht ganz vollständig sei ohne ein wohlaffortiertes Lager von lebenden Haustieren. Er kaufte sogleich alle Arten von Singvögeln, Papageien, Meerschweinchen, Haushunden und Affen ein. Auf die Affen war er besonders stolz, da sie große Scharen von Kindern und deren Eltern anzogen, welche sich darüber höchlichst amüsierten. Die Zoo-Abteilung schien ein ganz unglaublicher Erfolg zu sein, bis sie so viele Ratten anzuziehen begann, wie weiland der Rattenfänger von Hameln. Diese Plage zu beseitigen schien ein ernstes Problem, aber der Abteilungschef glaubte der Schwierigkeit leicht Herr werden zu können. Er brachte seine Lieblingsbulldogge mit, ein Muster eines furchtlosen Rattenfängers. Der Hund wurde mit einem Beine an eine Bank gebunden, um Wache zu halten auf das Heer der nagenden nächtlichen Eindringlinge. Voll Vertrauen auf seinen Liebling kam der Chef am nächsten Morgen in das Haus; da stand der Hund mit feurigen triumphierenden Augen, aber der Strick war zerrissen und neben ihm lagen 4 tote Affen, 2 Papageien und noch einige andere Vögel. Das Vertrauen des betreffenden Herrn auf seinen Hund war nicht geschwunden, wohl aber sein

Glaube an die Durchführbarkeit einer Menagerieabteilung in seinem Warenhause.

Es scheint allgemeine Ansicht der an der Spitze solcher großen Unternehmungen stehenden Männer zu sein, daß das Warenhaus die Grenzen seiner Ausdehnungsmöglichkeit bereits erreicht habe, was die Mannigfaltigkeit seiner Waren anlangt, und daß das Hauptproblem nunmehr in der Vervollkommenung der Bedienung bestehe.

VIII. DIE LEITUNG EINES WAREN- HAUSES

Ohne eine hochentwickelte Organisation wäre ein modernes Warenhaus nicht denkbar. In diesen Häusern geht das Geschäft mit automatischer Präzision. Die unbedeutendsten ebenso wie die wichtigsten Geschäftsvorgänge gehen mit peinlichster Genauigkeit und nach einem wohl vorbereiteten und genauen System vor sich. Um einen so großen Stab von Angestellten zu dirigieren und Erfolge damit zu erzielen, ist es nicht nur nötig, daß das System gründlich durchdacht, sondern daß es auch in seinem Aufbau und seiner Durchführbarkeit unmittelbar wirksam sei. Besonders müssen Autorität und Verantwortlichkeit so klar und ersichtlich sein, daß jedermann sofort weiß, wer in den Hauptabteilungen der Herr ist. Obgleich jedes Unternehmen seine eigene scharf umrissene Individualität hat, ist der allgemeine Organisationsplan bei allen solchen kaufmännischen Betrieben doch im großen und ganzen derselbe. Wie bei allen erfolgreichen ins Große gehenden Unternehmungen muß eine Zentrale oder Persönlichkeit da sein, in deren Hand alle Fäden zusammenlaufen. Ein Wille beherrscht und leitet alles, von ihm geht alles aus. Dies kann der Besitzer sein, der Direktor, der Sekretär, der Kassierer oder irgend eine andere Persönlichkeit. Oft ist dieser „Manager“, die treibende Kraft des Ganzen, nicht eine einzige Stunde am Tage selbst im Geschäft. Aber seine Individualität durchdringt die ganze Organisation und macht sich in jeder einzelnen Abteilung fühlbar.

Unter dem wirklichen Haupte des Ganzen steht der kommandierende General, der die Befehle ausführt: der

Generaldirektor. Obgleich er gewöhnlich die Oberaufsicht über den ganzen Betrieb hat, wendet er doch seine Hauptaufmerksamkeit dem Einkaufe der Waren zu und überläßt Anstellung, Überwachung und Entlassung der Angestellten einem Betriebsdirektor. Jeder von diesen beiden Beamten hat im Verhinderungsfalle einen Stellvertreter, der auch sonst noch seine besonderen Aufgaben hat. Unter dem Generaldirektor stehen die Abteilungschefs oder die Einkäufer. Beide Bezeichnungen sind identisch, da jeder Abteilungschef für seine Abteilung alle Einkäufe zu besorgen hat. In der That ist das Einkaufen seine Hauptaufgabe und von seiner Gewandtheit und Klugheit, mit der er seine Einkäufe besorgt, hängt größtenteils der Erfolg seiner Abteilung ab. Denn Waren, die nicht gut eingekauft sind, können nicht mit Gewinn verkauft werden. Er kann ein vortrefflicher Verkäufer sein, aber wenn er sich beim Einkauf mit minderwertigen oder zu teuren Waren übernommen hat, so kann er bei der heutzutage herrschenden scharfen Konkurrenz den Fehler beim Verkauf nicht wieder gut machen und muß früher oder später aus der Reihe der um die Palme Ringenden verschwinden. Waren können so gut eingekauft werden, daß sie, sobald das Publikum den Preis kennt, „sich selbst verkaufen“.

Gewöhnlich ist der Einkäufer der Oberstkommandierende in seiner Abteilung. Er hat fast völlige Bewegungsfreiheit und kann schalten und walten nach seinem Ermessen. Verantwortlich ist er nur für die Folgen seiner Tätigkeit. Wenn seine Abteilung nicht den ihr zukommenden Teil zu dem Ganzen beisteuert, muß er entweder einen guten Grund für diesen Ausfall beibringen können oder einem anderen Platz machen. Jeder Einkäufer hat einen Stell-

vertreter zur Seite, weil er sehr häufig auf Reisen zu gehen hat. Viele müssen sogar öfters nach Europa und alle weiten Reisen in Amerika selbst machen. In diesem Falle bleibt der Stellvertreter als Einkäufer und Leiter der ganzen Abteilung zurück. Unter dem Abteilungschef stehen Sektionschefs, die eine besondere Gattung von Waren unter sich haben. Die Juweliersachen sind z. B. eine solche Unterabteilung, welche wieder zerfällt in besondere Verkaufsstände für Uhren, Ringe und Luxusartikel. In jeder von diesen Unterabteilungen gibt es mehrere Verkäufer, welche unter der unmittelbaren persönlichen Aufsicht des Sektionschefs stehen, der außer der Aufsicht über die Waren und Verkäufer auch selbst noch die Kunden bedient. Aus den Reihen dieser Unterabteilungschefs werden gewöhnlich die stellvertretenden und Abteilungschefs genommen.

Nur in ganz wenigen Fällen zieht der Abteilungschef den Generaldirektor oder dessen Stellvertreter zu Rate, z. B. wenn er es für ratsam hält, für die Bedürfnisse einer Saison eine größere Menge von Waren einzukaufen. Die Grenzen dafür sind nämlich dem Einkäufer vor dem jeweiligen Beginne der Frühlings- und Herbsteinkäufe genau vorgezeichnet. Bevor der Generaldirektor für die verschiedenen Abteilungen diese Grenzen steckt, sucht er alle Konjunkturen in seine Berechnungen zu ziehen, welche für jede Abteilung seines Hauses irgendwie von Einfluß sein könnten. Zuerst sucht er sich einen allgemeinen Überblick über die finanzielle Lage des ganzen Landes zu verschaffen, dann genauer über die seines Ortes: ob der Geldmarkt knapp oder flüssig ist, über die Ernteaussichten und über alles, was irgendwie den Geldmarkt beeinflussen

könnte. Zunächst muß er die Veränderungen und Launen der Moden und des allgemeinen Geschmacks vorausszusehen imstande sein und sehr genau die Wünsche des Publikums verfolgen können. Nach Erwägung dieser Faktoren gibt der Generaldirektor jedem Einkäufer genau an, wieviel er in jeder Saison für seine Abteilung ausgeben darf. Es kommt zuweilen vor, daß ein Abteilungschef bei schon vorgerückter Saison eine unerwartete Nachfrage nach einem besonderen Artikel findet, oder glaubt, die Woge der Gunst des Publikums werde sich nach einer bestimmten Richtung hin ergießen und ihm dann durch Vorbereitung auf dieses Bedürfnis ein Vorsprung gesichert werden über einen weniger scharf voraussiehenden Konkurrenten; wenn er zu diesem Zwecke eine größere Vollmacht braucht, als er erhalten hat, so muß er erst dem Generaldirektor den Fall vorlegen. Es ist allgemein üblich, daß der Generaldirektor alle 14 Tage eine Konferenz mit seinen Einkäufern hält und die Bedürfnisse der einzelnen Abteilungen für die nächsten 14 Tage bespricht. Der Abteilungschef legt seinem Vorgesetzten einen übersichtlichen präzisen Bericht über seine Abteilung vor, aus welchem seine ganze Lage zu ersehen ist. Manche dieser ungeheueren Warenhäuser halten mit ihren Abteilungschefs regelmäßig eine Monatsversammlung ab, bei der der Generaldirektor den Vorsitz führt und alles von allgemeinem Interesse zur Sprache bringt. Wenn ein Abteilungschef glaubt, seine Abteilung werde stiefmütterlich behandelt, so darf er seine Meinung und Forderung vor der ganzen Versammlung vertreten, welche sich zuweilen aus 25 bis 50 Personen zusammensetzt. Es braucht aber der Generaldirektor nicht auf den 14 tägigen oder monatlichen Bericht zu warten, um genau

zu wissen, wo er steht: jeder Einkäufer führt Bücher und muß jederzeit nachweisen können, wie die Verhältnisse in seiner Abteilung liegen. Sein Bericht muß enthalten, wieviel von jedem Artikel er zu Beginn des Monats gehabt hat, wieviel er noch hat, wieviel der Bruttogewinn beträgt, wieviel schon verkauft, wieviel eingenommen ist, wie hoch sich die unbezahlten Rechnungen belaufen und wieviel sein Gehaltskonto beträgt. Er muß auch zu jeder Zeit imstande sein, den Warenbestand in jeder Unterabteilung anzugeben, kurz, der Generaldirektor kann sich jeden Tag wie aus der Vogelperspektive einen Überblick über den jeweiligen Stand verschaffen. Doch darf man nicht glauben, daß der Generaldirektor oder sein Stellvertreter damit zufrieden ist, wenn er diese Berichte in Zahlen ausgedrückt schwarz auf weiß vor sich liegen sieht; er hat vielmehr noch die wichtige Aufgabe, sich zu vergewissern, daß die Waren in seinem Hause gut sind und zu normalen Preisen verkauft werden. Wenn andere An-
gelegenheiten seine Zeit nicht allzu gebieterisch in Anspruch nehmen, so geht er von einer Abteilung zur anderen und prüft Qualität und Preise der Waren.

Jeder Abteilungschef ist dem Generaldirektor oder seinem Stellvertreter ein Gegenstand besonderen Studiums. Einige sind waghalsig und stets zu jedem geschäftlichen Versuche geneigt. Obgleich Waghalsigkeit kein solides Geschäftsprinzip ist, so ist doch übertriebener Konservatismus in einem Warenhause ganz unangebracht, dessen Geschäftsmethoden immer fortschrittlich sein müssen. Ein waghalsiger Abteilungschef kann jederzeit gezügelt und in vernünftigen Grenzen gehalten werden, aber dem furchtsamen, allzu bedächtigen Einkäufer kann man keinen Wagemut,

keine originellen und fortschrittlichen Ideen eintrichtern. Einer meiner Abteilungschefs hatte eine fast abnorme Vorliebe für Schleier. Er war von ihnen geradezu fasziniert und hatte ein ganz besonderes Vergnügen daran, gerade diesen Artikel zu kultivieren. So kaufte er einmal 25 Kisten, ungefähr 5000 Schleier, auf einmal und machte sich daran, sie vor das Publikum zu bringen. Obwohl der Generaldirektor persönlich der Meinung war, daß es nur eine Marotte des Einkäufers sei, so hielt er doch mit seinem Urteil vorerst zurück und wartete auf den Erfolg. Auf der Etage, wo die Arbeitsräume lagen, wurde ein kleiner Verkaufsladen eingerichtet und eine ganze Schar von Mädchen angestellt, welche die Schleier mit Chenillepünktchen versehen mußten. Dann wurde ein großer Gelegenheitsverkauf von Schleiern inszeniert — es dauerte nicht lange, so war der ganze Bestand davon verkauft und der Gewinn war ziemlich hoch. Nicht alle Steckenpferde erweisen sich freilich als so nutzbringend, aber im allgemeinen kann man doch sagen, daß die besondere Begeisterung, die einen Einkäufer verleitet, sich besonders stark auf einen bestimmten Artikel zu werfen, ihn auch in den Stand setzt, die Waren mit Energie an den Mann zu bringen und befriedigende Resultate zu erzielen. Man darf auch nicht vergessen, daß, wenn ein gewisser Warenbestand von 200000 Mark in einem Jahre normal ist, im nächsten Jahre 300000 Mark oft nicht zu hoch sind. Pelze z. B. werden fast gänzlich von den Raunen der Mode beherrscht. Spitzen werden vielleicht in einem Jahre allgemein getragen, im nächsten aber gibt es nur sehr wenig Nachfrage.

Bis jetzt habe ich nur von der Art und Weise ge-

sprochen, wie der oberste Leiter des Hauses sich auf dem Laufenden erhält. Aber was dazwischen liegt, der Empfang der Waren und ihre Überführung in die Verkaufsräume, ist auch nicht ohne Interesse. Alle Rechnungen kommen zuerst in das Bureau des obersten Leiters des Warenhauses, dort wird ein Blankett darauf gestempelt; dann kommen sie in die Keller, wohin auch schon die neu angekommenen Waren gebracht worden sind. Auf die eingeprägten Blanketts notiert nun ein Angestellter, der Empfänger, die Quantität der Ware und die Nummer der Abteilung, wohin sie gehört und setzt dann seinen Namen dahinter. Auch versteht er die Waren selbst mit einem Zettel, welcher deren Menge und Einkaufspreis anzeigt. Sodann wird der Abteilungschef gerufen, der genau nachsieht, ob der Preis mit den Abmachungen und die Qualität mit der Musterprobe übereinstimmt. Er trägt sodann in das Blankett die Zahlungsbedingungen ein und unterschreibt ebenfalls. Darauf gehen die Waren nach den Verkaufsräumen der einzelnen Abteilungen oder dem Lagerraume. Alle Rechnungen, welche in dem Empfangslager mit den Waren verglichen worden sind, werden zusammengeheftet und kommen auf den Tisch des Generaldirektors oder seines Stellvertreters. Nachdem dieser sein r. daruntergesetzt hat, kommen sie in die Buchhalterei der Abteilung und die Waren auf die einzelnen Verkaufstische. Dann gehen die Rechnungen weiter in die Hauptbuchhalterei, wo den betreffenden Einkaufsfirmen die Posten gutgeschrieben werden. Der Kassierer hat nun die Verantwortung, dafür zu sorgen, daß die Rechnungen bezahlt werden und zwar zu einer Zeit, wo er die günstigsten Diskontsätze für das Geschäft ausnützen kann.

Die wichtigste Pflicht eines Abteilungschefs ist, genau auf den Geschmack des Publikums zu achten. Jeder Verkaufstisch wird mit diesbezüglichen Zetteln versehen und alle Verkäufer haben den strikten Auftrag, über jeden nicht vorrätigen Artikel einen Zettel auszufüllen; ebenso wenn ein Artikel auszugehen droht. Unaufhörlich und wiederholt wird ihnen eingeschärft: Halte stets vorrätig, was das Publikum verlangt! Es ist jedoch kein gutes Geschäftsprinzip, die Listen der gewünschten Waren ohne Nachprüfung anzunehmen. Der Einkäufer und der Generaldirektor müssen immer die Augen offen halten, ob nicht etwa von Geschäftsreisenden oder Fabrikanten eine Nachfrage fingiert wird, um eine gute Bestellung von seiten des Warenhauses herbeizuführen. In den Anfängen der Warenhausbewegung war es ganz allgemein, nach diesem System zu arbeiten, um neuen Artikeln im Warenhause Eingang zu verschaffen. „Haben Sie das X-Korsett?“ fragt die dafür angestellte Kundin mit einem Tone, der schon andeutet, daß ihre Frage nur eine Formalität ist. Sie ist ein wenig verwundert, wenn man ihr sagt, was sie schon weiß, daß das betreffende Korsett nicht vorrätig sei. Ist die Dame eine geschickte Emisſärin, so läßt sie nur ein paar Worte zur Erklärung und Empfehlung dieser besonderen Marke fallen und sagt, sie wolle sehen, ob sie es nicht anderswo bekommen könne. Dieselbe Frage wird von anderen wiederholt, bis der Einkäufer schließlich zu der Überzeugung kommt, es herrsche eine ganz regelrechte, wenn auch beschränkte Nachfrage nach diesem Artikel. Dann macht er eine Probebestellung und ist darauf bedacht, nicht zu viel und nicht zu wenig zu bestellen. Im ersten Falle kann er, vorausgesetzt, daß

die Nachfrage fingiert war, ganz sicher sein, daß niemand mehr danach fragen wird; hat er aber zu wenig bestellt, dann kann der Fabrikant sehr leicht eine Anzahl von Käuferinnen in das Warenhaus schicken, um alle Waren aus seiner Fabrik zurückzukaufen in der sicheren Voraussetzung, daß ihn eine darauffolgende große Bestellung schon schadlos halten wird.

Die Entwicklung der modernen Warenhäuser hat gegenwärtig einen so hohen Grad erreicht, daß die Anfügung von neuen Abteilungen in den meisten Fällen nur eine Raumfrage ist. Jedoch ist der fortschrittliche Warenhausleiter immer bemüht, mit der Nachfrage des Publikums gleichen Schritt zu halten. Einige Abteilungen sind oft nur zur Bequemlichkeit der Kunden da und nicht des Gewinnes wegen. Eine solche Einrichtung ist z. B. das Kinderzimmer. „Wo kann ich mein Kind lassen, während ich meine Einkäufe mache?“ lautete oft die Frage an den Empfangsherrn und die Verkäufer, so daß sich die Notwendigkeit herausstellte, für eine vorübergehende Unterbringung der mit der Mutter gekommenen Kinder zu sorgen. Heute hat fast jedes große Warenhaus ein Babyzimmer und eine ausgebildete Kinderwärterin. Dieser gemütliche Raum ist gewöhnlich an das Damenwartezimmer angefügt und mit Wiegen, Kinderbettchen, Schaukelstühlen und hübschem Spielzeuge versehen. In einigen Warenhäusern war diese Kinderstube so reich ausgestattet, daß sie fast ein Kindergarten genannt werden konnte. Die Erfahrung hat aber gelehrt, daß es nicht wünschenswert ist, diesen Raum allzu verlockend auszustatten: in einem großen Warenhause machte man nämlich die Ent-

deckung, daß einige Mütter sich durchaus nicht sehr beeilten, ihre Kinder wieder abzuholen und sich einen halben Feiertag machten, ohne für die Kinder eine besondere Wärterin bezahlen zu müssen. Diese Erfahrung führte zur Abschaffung der Spielzimmer und es verblieb ein ganz einfaches Babyzimmer. Die Möglichkeit, dauernd kleine Findlinge behalten zu müssen, hat die Geschäftsleiter veranlaßt, ihren angestellten Pflegerinnen große Vorsicht einzuschärfen. Gewöhnlich werden Babys unter 6 Monaten nicht angenommen, wenn die Mutter nicht regelmäßige Kundin des Hauses ist. In jedem Falle aber muß die Mutter, welche ein Kind in die Obhut der Wärterin gibt, Namen und Adresse, sowie die Abteilungen angeben, in denen sie ihre Einkäufe zu machen gedenkt. In vielen Warenhäusern muß sie nach einer Stunde nach dem Kinde sehen und wird von einem Aufseher dazu aufgefordert, wenn sie es nicht tut.

Einige Warenhäuser haben einen Hausarzt für die Angestellten und plötzlich erkrankende Kunden und sein Ordinationszimmer ist mit allem bei einer plötzlichen Erkrankung nötigen versehen. Was noch sonstige besondere Abteilungen zur weiteren Ausgestaltung des Warenhauses anlangt, so geht die allgemeine Tendenz dahin, dem Eindringen weiterer Verufe in das Warenhaus Einhalt zu tun. Nur ein Chicagoer Warenhaus hat einen Zahnarzt und eine Sparkasse, aber beide stehen unabhängig von dem Warenhause da und müssen nur einen gewissen Prozentsatz an das Warenhaus abgeben. Auch führen nur wenige Warenhäuser alkoholische Getränke und auch solche nur zum Tischgebrauch. Man hat mir erzählt, daß ein großes Londoner Warenhaus sogar eine Bestellung auf

einen lebenden Elefanten angenommen habe und auch die Funktion einer Beerdigungsanstalt übernehmen und alles liefern will, vom Sarg bis zu den Wagen und Handschuhen. Doch scheint mir das weit über das in Amerika übliche hinauszugehen und meiner Ansicht nach auch die Grenzen einer gesunden Geschäftsführung zu übersteigen. Wir geben unseren Kunden Gelegenheit, Spareinlagen zu machen, sich photographieren zu lassen und einen Arzt zu konsultieren, aber vor Elefanten und Begräbnissen machen wir halt!

Es könnte den Anschein haben, als ob in einem so ungeheueren Unternehmen mit Tausenden von Angestellten und notwendig strenger Disziplin kaum Raum sei, um auch die menschliche Seite des Lebens zu ihrem Rechte kommen zu lassen. Und doch würde der Außenstehende in dieser Beziehung angenehm überrascht werden. Verhältnismäßig wenige würden mitten in einem solchen kaufmännischen Dienenstock eine gut geleitete Schule vermuten, aber wenn es irgendwo in der Provinz noch ein Warenhaus gibt, das nicht regelmäßig auf seine eigenen Kosten eine Schule zur Belehrung seiner jüngeren Angestellten unterhält, so ist es beinahe sicher, daß es hinter seinem Konkurrenten zurücksteht; denn diese Praxis ist schon ganz allgemein. Bis zu welcher Höhe sich diese Schulen erheben und nach welchen Lehrplänen sie geleitet werden, ist in den einzelnen Warenhäusern verschieden, aber in allen werden Elementarfächer gelehrt, dazu Arithmetik, Orthographie, Geographie, Grammatik, Literatur und noch ein oder zwei höhere Lehrgegenstände. In einem Chicagoer Warenhause werden nur die jungen Hilfsverkäufer

rinnen und Packerinnen, nicht die Verkäufer selbst, unterrichtet. Solcher Mädchen gibt es an 300 und sie werden in drei Klassen zu 80 bis 100 abgeteilt. Jede Klasse bekommt von 8 bis 10 Uhr morgens Unterricht. Nach Ablauf eines Monats kommt eine andere Klasse an die Reihe und so fort, bis alle ihren Unterricht genossen haben und dieselbe Reihenfolge beginnt von neuem. Ein anderes Warenhaus schließt auch die Verkäufer von dem Unterricht nicht aus und zieht selbst keine Grenzen für irgend ein bestimmtes Alter. Es läßt alle Angestellten teilnehmen, welche das Gefühl einer mangelhaften Schulbildung haben und diesem Mangel abhelfen wollen. Der Unterricht dauert von $\frac{1}{2}$ 9 bis 11 Uhr vormittags und die Besucherzahl ist selten niedriger als 300. Man rechnet, daß alle am Unterricht teilnehmenden Angestellten durchschnittlich 3 Monate im Jahre die Schule besuchen.

Es wird von seiten der Warenhäuser gar nicht versucht, diese Schulen als besondere philanthropische Einrichtungen hinzustellen, im Gegenteil, sie gestehen ganz offen ein, daß sie nur aus dem sehr egoistischen Beweggrunde erhalten werden, den Wert der Dienste ihrer Angestellten zu erhöhen, weil sie einen unleugbaren Gewinn für ihr Haus bedeuten. Die hauptsächlichste Pflicht der Lehrerin ist, sich genau über die geistigen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften jedes ihrer Schüler zu orientieren und diese Beobachtungen schriftlich niederzulegen. Tatsächlich wird die Lehrerin als eine Hauptstütze des Betriebes betrachtet; auf ihre genaue Kenntnis der jüngeren Betriebspersonen verläßt man sich, wenn man Persönlichkeiten für höhere Stellen auswählen will. Dann hat die Lehrerin auch die Aufgabe, die Dummen und Unbrauch-

baren aus dem Geschäfte auszuschneiden, wenn sie nach langer geduldiger und aufmerksamer Behandlung immer noch nicht versprechen, einmal tüchtige Arbeiter zu werden. Viele Kinder, die in ein großes Warenhaus eintreten, würden fast gänzlich jedes Unterrichtes entbehren, wenn sie hier nicht etwas lernen könnten.

Obgleich der „Gelegenheitsverkauf“ keine besondere Einrichtung des Warenhauses ist, so haben doch die großen weltstädtischen Warenhäuser dieses Mittel, Kunden heranzuziehen, auf eine solche Höhe gebracht, daß es in der öffentlichen Meinung mit ihnen untrennbar verbunden ist. Das Verfahren, einen solchen Gelegenheitsverkauf vorzubereiten, ist außerordentlich interessant und illustriert vielleicht besser als sonst irgend etwas das eigenartige System und die Genauigkeit in diesen Riesenunternehmungen. Der Leiter der Reklameabteilung steht selbstverständlich in naher Beziehung zu dem kaufmännischen Direktor des Hauses und ist einer der wichtigsten seiner Adjutanten. Er ist auch ein Mann von großer persönlicher Autorität und von seiner Energie und Urteilskraft hängen in sehr großem Maße der Erfolg seines Hauses und die Höhe der Umsätze ab.

Der Montag ist der gewöhnliche Gelegenheitsstag in ganz Amerika. Man hat auch den Freitag dazu nehmen wollen, aber die Popularität der Sonntagszeitungen hat dem Montag den Vorzug gegeben. Spätestens am Donnerstag Morgen geht der Reklamechef durch die verschiedenen Abteilungen des Warenhauses und bespricht mit jedem Abteilungschef sehr sorgfältig die sich zu einem Gelegenheitsverkauf eignenden Waren, und zusammen wäh-

len sie dann solche Artikel aus, welche die meiste Zugkraft versprechen. Saisonneuheiten, ungewöhnlich billige Einkäufe, Überladung des Lagers und noch andere Elemente sind mitbestimmend für die Auswahl der „Gelegenheitswaren“. Die gewählten Artikel werden in ein Formular eingetragen, das Abteilungen enthält für den Einkaufspreis, gegenwärtigen Verkaufspreis, Ausnahmepreis und sonstige Bemerkungen. Nachdem der Reklamechef durch alle Abteilungen hindurchgegangen ist, hat er eine lange Liste solcher vorgeschlagenen Warenartikel, welche er nun auf eine große oder eine Doppelseite einer Zeitung verteilt. Nachdem er so einen rohen Entwurf des Schriftsatzes der Anzeige gemacht hat, gruppiert er die einzelnen Waren auf ein weißes Blatt von der Größe einer Zeitung, und in die Zwischenräume des Entwurfes stempelt er einen rohen Abdruck der Illustrationen ein, mit denen das Inserat versehen werden soll. An jede Zeitung, deren sich das Warenhaus bedienen möchte, werden nun ein solcher Entwurf und die Klischees aller dabei zu verwendenden Illustrationen geschickt. Im Sekraume der Zeitung wird dieser Entwurf sofort gesetzt, aufs Schiff gebracht und ein Fahnenabzug kommt sofort an den Reklamechef des Warenhauses zurück, welcher ihn sorgfältig durchsieht und dann wieder in die Druckerei zurückschickt. Dann wird der Satz in die Form des Entwurfes gebracht und davon spätestens am Freitag Nachmittag dem Reklamechef ein Bürstenabzug zugestellt. Hier erhält das Inserat, wenn alles in Ordnung ist, sein letztes r. Auch eine genügende Anzahl von Duplikaten dieses Abzuges wird dem Reklamechef von der Druckerei mitgeschickt und dieser verteilt sie an die einzelnen Abteilungschefs, deren Waren

an dem Inserate beteiligt sind. Die Verteilung geschieht spätestens Samstag morgens und jeder Abteilungschef instruiert nun seine Angestellten, dafür zu sorgen, daß die Affichen und Preisbezeichnungen richtig und in genügender Anzahl an den Waren angebracht werden. Darauf erhalten die Verkäufer, Portiers, Aufseher und das übrige Personal die Weisung, die inserierten Waren auffällig und in geschmackvoller Weise auf den Ladentischen zu plazieren, damit sie für den Ansturm am Montag Morgen bereit liegen.

Kein Winkel in dem großen Warenladen ist so interessant, wie das Plakatschrift-Atelier. Die Zahl von Plakaten, welche ein geschickter Schreiber an einem einzigen Tage herstellt, ist fast unglaublich, wenn man in Betracht zieht, daß die Buchstaben künstlerisch und anziehend gestaltet werden müssen. Gewöhnliche Preisauszeichnungen schreibt ein gewöhnlicher Lackschriftschreiber täglich an 500. Von dem winzigen Zettelchen, das den Preis und Wert angibt, bis zu den 50 × 60 Fuß großen Plakaten wird alles in diesem Atelier des Hauses selbst angefertigt. Die meisten Warenhäuser haben einen Plakatinспекtor, welcher die Verpflichtung hat, darauf zu sehen, daß alle Affichen richtig angebracht werden und genau die betreffenden Hinweise enthalten. Ein gewöhnlicher Gelegenheitsverkaufstag erfordert ungefähr 5000 neu zu schreibende Affichen, aber wenn einmal in einem Warenhause alle Auszeichnungen neu geschrieben werden müssen, so sind deren etwa 25000 erforderlich.

Am Schlusse jedes Gelegenheitsverkaufstages fassen alle Abteilungschefs und Verkäufer einen Bericht mit den Einkaufs- und Verkaufspreisen ab und schicken ein Exem-

plar davon auch an den Reklamechef, damit er genau weiß, welche Wirkung seine inszenierte Reklame gehabt hat.

Eine äußerst wirksame, originelle und von den Warenhäusern in einem sehr hohen Maße entwickelte Art, Reklame zu machen, ist die besondere Beachtung, welche man den Schaufenstern schenkt. Die Schaufenster des modernen Warenhauses sind zu einer der großen Sehenswürdigkeiten der Stadt geworden, sind ebenso eine Unterhaltung für das Publikum, wie das Theater oder eine Gemäldegalerie. So großen Ehrgeiz setzt man in schöne Schaufenster, daß ein einziges großes Warenhaus jährlich 200 000 Mark für Schaufensterdekorationen verausgabt. Es ist gar nicht ungewöhnlich, daß 2000 Mark auf ein Schaufenster verwendet werden und während der Weihnachtszeit kostete eine einzige Dekoration sogar 14000 Mark. Sie stellte ein Warenhaus en miniature dar mit automatisch sich bewegenden Puppen, die Ladentische waren mit Waren bedeckt, die Fahrstühle in beständigem Gange, die Leute stiegen ein und aus, Kassiererinnen und Kunden bewegten sich mit der Lebhaftigkeit, wie sie sich an Gelegenheitsverkaufstagen zeigt. Die Puppen waren das einzige, was nicht im Warenhause selbst hergestellt wurde, sonst waren mit der Dekoration eine Menge Maler, Zimmerleute, Dekorateur und ein Elektroingenieur von außerordentlich schöpferischer Phantasie beschäftigt. Durchschnittlich bleibt eine Dekoration eine Woche lang im Schaufenster, die kostbareren und aufs feinste durchgearbeiteten Weihnachtsausstellungen jedoch etwa 6 Wochen lang. Wenn man bedenkt, daß ein großes Warenhaus etwa 50 bis 80 große Schaufenster hat und daß ein jedes

davon ziemlich oft neu dekoriert werden muß, so kann man daraus ermessen, daß die Schaufensterdekorateure über Mangel an Beschäftigung nicht zu klagen haben.

Bevor ich das Thema Reklame schließe, möchte ich die Worte eines Leiters eines großen Warenhauses zitieren, der einmal sagte: „Die beste Reklame ist ein befriedigter Kunde!“ Das gilt natürlich für jeden Zweig kaufmännischer Tätigkeit, aber besonders muß dieses Wort von einem fortschrittlichen Warenhausleiter beachtet werden, der sein Unternehmen auf dieselbe Höhe der Gediegenheit und Solidität heben will, deren sich die alten Spezialgeschäfte erfreuen, wo die persönliche Ehre mit dem Geschäfte steht oder fällt.

Jedes Warenhaus achtet sehr genau auf die Bewegungen seiner Konkurrenten. Das geschieht ganz systematisch und zwar wird jeder Zweig des anderen Geschäftes aufs genaueste beobachtet. Jedes Warenhaus verfolgt die Gelegenheitsverkäufe seines Konkurrenten mit demselben Interesse wie seine eigenen. Es stellt eine Tabelle von den einzelnen Waren und ihren Preisen auf und vergleicht sie mit seinen eigenen gewöhnlichen Verkaufs- und Gelegenheitspreisen. Allgemein ist auch die Praxis, eine Anzahl von geheimen Kunden ins Vertrauen zu ziehen, welche sich möglichst wenig in dem Warenhause sehen lassen, von dem sie bezahlt werden, aber regelmäßige Besucher an den Ladentischen der Konkurrenten sind, wo sie genau acht geben, welche Warengattungen man am eifrigsten vor das Publikum zu bringen sucht und sich Aufzeichnungen machen über die einzelnen Warenquantitäten, sowie über alles, was sonst für ihr Haus irgendwie von Interesse sein könnte.

Vor wenigen Jahren noch war die Beschwerdeabteilung eines Warenhauses eine unerschöpfliche Quelle des Amüsaments für die dort Angestellten. Wie durch ein gut ausgearbeitetes System Unvollkommenheiten sich verringern können, ersieht man daraus, daß in einem Warenhause die Beschwerdeabteilung vor 10 Jahren fünf Leute beschäftigte, während heute nur einer nötig und auch dieser nicht allzu sehr mit Arbeit überbürdet ist. Der häufigste Beschwerdegrund ist das Verwechseln der Empfängerbezeichnungen der abzuliefernden Pakete. Eine Dame kauft z. B. einen Waschkessel und daneben kommt eine Wringmaschine zu stehen. Wenn nun durch die Nachlässigkeit des Verkäufers der Name der Käuferin statt an den Kessel an die Maschine angeheftet wird und der Irrtum sich nicht sofort aufklärt, so wird er erst bei Ablieferung der betreffenden Ware entdeckt und der Fall kommt dann in das Beschwerdebureau.

Es scheint allgemeine Tendenz der Warenhäuser zu sein, sich eines weitgehenden Entgegenkommens beim Umtausche der Waren zu befleißigen. Der Grund dafür ist die schon erwähnte Erwägung, daß die beste Reklame ein befriedigter Kunde ist. Aber so großzügig diese Taktik auch geübt wird, es gibt doch immer Leute, welche das Prinzip mit einer Freiheit und einer Breite interpretieren, die sogar den Chef des Austauschbureaus, der doch schon so manchen Einblick in die Schwächen der menschlichen Natur getan hat, in Erstaunen setzt.

Von seiten der Verkäufer, Empfangsherrn und Hausdetektivs muß ständig darauf acht gegeben werden, das Haus und die Kunden vor Schwindlern, Ladendieben,

Taschendieben und Gaunern zu schützen. Die Hausdetektive solcher großen Betriebe finden sich jeden Morgen im Polizeipräsidium ein, um sich die am vorigen Tage und in der letzten Nacht Verhafteten anzusehen, das Verbrecheralbum zu studieren und sich sonstige Informationen zu verschaffen, welche zur Abfassung von Professionsdieben führen könnten. Durch diese Vorsicht werden viele berufsmäßige Ladendiebe identifiziert, noch bevor sie Gelegenheit gefunden haben, ihre Arbeit in dem Geschäfte zu beginnen. Trotz aller Vorsicht werden aber immer noch gewagte Ladendiebstähle, und oft mit Erfolg, versucht. Weibliche professionelle Ladendiebe haben gewöhnlich Mäntel und weite Röcke mit mächtigen Taschen, worin sie die Waren verschwinden lassen können. Manchmal versucht man sogar umfangreiche und schwere Gegenstände mitzunehmen. Einmal wollten drei Frauen ein sehr schönes Tafelgeschirr von über 100 Stück stehlen. Sie fingen früh morgens mit ihrer Arbeit an und hatten bereits 40 Teller auf die Seite gebracht, als sie abgefaßt wurden. Viele geschickte Gauner sind vorzügliche Schauspieler und suchen ihrem Komplizen eine günstige Gelegenheit zum Stehlen zu verschaffen, indem sie eine plötzliche Ohnmacht simulieren. Bei der dann gewöhnlich entstehenden Aufregung kann der Komplize leicht einen guten Fang machen und sich unbemerkt entfernen. Manche solcher Spezialisten in der Schauspiellkunst wissen die Natürlichkeit ihrer Krankheitsanfälle noch zu erhöhen, indem sie kleine Stückchen Seife in den Mund nehmen, so daß ihnen bei einem simulierten epileptischen Anfälle sogar der Schaum vor dem Munde steht. Solche Kniffe waren früher öfters von Erfolg begleitet als heute, wo die Gänge zwischen

den Ladentischen breiter sind, und dadurch die Gelegenheit, vom Ladentische etwas mitgehen zu heißen, mit größeren Schwierigkeiten verbunden ist. Auch sind die im Hause anwesenden uniformierten Polizisten auch nicht gerade sehr geeignet, den weniger frechen Dieben zu ihrem Handwerke besonders Mut zu machen.

Es gibt verhältnismäßig wenig Gelegenheiten, ein Warenhaus zum Opfer eines Betruges zu machen. Manchmal wird es aber doch versucht und zwar meistens durch gefälschte Warenbestellungen. Die raffinierteste Betrügerei, welche man in letzter Zeit entdeckt hat, war folgende: Eine Frau kaufte einen Mantel, der zu einer bestimmten Stunde nach dem Bahnhofe abgeliefert werden sollte. Als der Bote mit dem Pakete an den Bahnhof kam, stürzte ihm eine Dame mit ausgestreckten Händen und dem Rufe entgegen: „Ach da sind Sie ja endlich mit meinem Mantel, ich hatte schon Angst, daß Sie nicht zur rechten Zeit da sein würden, es ist gerade noch Zeit zur Abfahrt.“ Darauf riß sie dem Boten das Paket aus der Hand und gab ihm 40 Pfg. Trinkgeld. Am nächsten Tage erschien die Käuferin wieder im Warenhause und fragte: „Warum haben Sie mir den Mantel nicht an den Bahnhof bringen lassen, wie ich es bestellt hatte?“ Die Nachforschungen ergaben, daß der Mantel abgeliefert worden war; der Bote wurde herbeigeholt und er erklärte, daß die Dame, welche ihm das Paket aus der Hand nahm, nicht identisch sei mit derjenigen, welche die Quittung hatte. Das einzige, was dem Warenhausleiter mangels aller Handhaben zur Entlarvung der Betrügerin übrig blieb, war, den Kaufpreis wieder herauszuzahlen und die Gauner hatten Mantel und Geld.

Neben den Hochstaplern und Dieben sind die sogenannten Scheinkunden im Warenhause am meisten gefürchtet und gehaßt. Es sind dies gewöhnlich Frauen, welche von Freundinnen begleitet sind, vor denen sie gerne groß dastehen und mit großen Wareneinkäufen prozen möchten. Nachdem sie sich ein Sammelbuch genommen haben, gehen sie, von ihren Freundinnen begleitet, durch alle Abteilungen und machen große Einkäufe; darauf entschuldigen sie sich für einen Augenblick von ihren Freundinnen unter dem Vorwande, jetzt an die Hauptkasse gehen zu müssen, zerreißen das Buch irgendwo und gehen dann mit ihren Freundinnen ohne die eingekaufte Ware nach Hause. Diese Einkäufe sind aber natürlich als tatsächliche Verkäufe behandelt worden und müssen unter vieler Mühe und Ärger wieder in die Abteilungen zurückgebracht werden, denen sie entnommen wurden.

Eine der wichtigsten Fragen bei dem Kapitel Warenhaus ist die: Welche Ausichten bietet ein solches Unternehmen dem jungen Anfänger? Ich kann wohl besser mit Beispielen als mit langen Auseinandersetzungen antworten. Der leitende Chef eines der größten existierenden Warenhäuser fing mit dem Kehrbesen an, dann wurde er Verkäufer und bediente fast hinter jedem Ladentische. Hierauf bekam er die Aufsicht über mehrere Abteilungen und wurde so eingeweiht in die Geheimnisse des guten Wareneinkaufs. Danach kam er in die Umgebung des Inhabers und wurde schließlich in seine jetzige Stellung befördert, in welcher er, obwohl ein noch junger Mann, ein immenses Gehalt bezieht. Sein Stellvertreter fing im Keller mit Öffnen der Warenkisten an und lernte dort die Rech-

nungen zu kontrollieren, kam dann als Verkäufer an den Ladentisch und von dort in die Abrechnungsabteilung. Von da wurde er zum Abteilungschef befördert, hierauf zum ersten Buchhalter des Geschäftes und rückte dann zu der Stellung eines Reklamechefs auf. Seine nächste Stellung war die des stellvertretenden Betriebsdirektors und schließlich wurde er stellvertretender Generaldirektor.

In den Warenhäusern hat sich jetzt allgemein die Praxis eingebürgert, leitende Stellen nur mit solchen zu besetzen, welche sich von den untersten Stellungen emporgearbeitet haben. Jeder, der Energie und Organisationstalent genug besitzt, hat im Warenhause ohne Zweifel eine ebenso große Gelegenheit zu schneller Beförderung in Stellungen mit großem Einfluß und hohem Gehalt, wie in jedem anderen kaufmännischen Betriebe, und die Tatsache, daß solche Unternehmungen gewöhnlich Großbetriebe sind und große Gewinne abwerfen, ist eine Garantie dafür, daß das Streben nach den höchsten Stellungen, deren Gehälter so hoch sind, daß sie jeden halbwegs vernünftigen Ehrgeiz befriedigen, sich wohl der Mühe lohnt.

IX. VOM KREDITGEBEN

Die Kreditabteilung ist ein Feld, das den ehrgeizigen jungen Mann so ziemlich am meisten anlockt, wenn er im Geschäftsleben eine Rolle spielen möchte. Darin kann er sein Finanzgenie tagtäglich beweisen, kann durch einen gewandten Zug, ein schlagfertiges Urtheil, durch Festigkeit in der Durchführung manchmal einen ganzen Jahresgewinn retten. Kein Wunder, wenn der junge Mann, der Begabung und Sinn für kaufmännische Großtaten in sich fühlt, sich danach sehnt, seinen Mut und seine Energie im Kreditcomptoir zu betätigen.

Hier nimmt jede geschäftliche Transaktion ihren Anfang und ihr Ende, hier bekommt sie ihren Einleitungssieg und ihr Schlußsiegel. Zum Kreditdezernenten oder seinem Bevollmächtigten kommen die Kaufleute aus den anderen Städten, Männer, welche in ihrer Gemeinde Macht und Einfluß besitzen; sie stehen vor ihm, um sich auf ihre Rechtlichkeit, ihre Geschäftstüchtigkeit, ihre Energie, auf die Solidität und Rentabilität ihres Unternehmens, auf ihren Charakter im allgemeinen prüfen zu lassen.

Kein Richter im Gerichtssaal sieht sich so schweren Problemen gegenüber wie der Kreditdezernent eines großen Hauses. Wenn dieser nicht unbedingt wie ein Richter seine Entscheidungen trifft, so sind seine Hoffnungen auf Erfolg ziemlich gering. Andererseits ist er nicht so vor persönlichen Einflüssen geschützt wie ein Richter: der Kunde stellt selbst den Antrag auf Gewährung von Kredit oder auf Erhöhung desselben, er steht dabei an dem Pulte des Kreditdezernenten und muß ihm offen in die Augen sehen. Vielleicht ist der betreffende Kunde aber ein per-

sönlicher Freund des Geschäftsinhabers und der Angestellte ist durch Rücksichten gebunden, seine Gründe bei eventueller Ablehnung der Bitte für sich zu behalten. Es mag ihm manchmal sehr hart ankommen, etwas abzuschlagen, aber es gibt nur einen sicheren Weg für den Kreditdezernenten, den er in allen Fällen zu gehen hat: er muß womöglich kritischer sein als ein gerechter Richter und nichts in den Kreis seiner Berechnungen ziehen, als sein eigenes Urtheil.

Noch mehr; er muß rasch die geringsten Nebenumstände erfassen und ihre Bedeutung erkennen. Ich kann dies am besten durch ein persönliches Erlebnis veranschaulichen. Ein Herr, welcher im Geschäftsleben seiner Stadt die erste Geige spielte, hatte ein hohes Kreditkonto bei uns; er kam zu mir und bat um Hinausschiebung des Zahlungstermins. Kurz zuvor war ich in jener Stadt gewesen und hatte mich bei einem Barbier gerade unter seinem Geschäfte rasieren lassen. So beiläufig machte ich eine günstige Bemerkung über das Geschäft über ihm, aber der Barbier schüttelte den Kopf und sagte: „Die da droben haben's nicht mehr so eilig, die Waren auf den Ladentisch zu legen als früher, der Kapitän des Schiffes scheint sich mehr für die Sonntagschule als für sein Geschäft zu interessieren. Ein gut Theil der Zeit ist er anderswo und überläßt die Dinge so ziemlich seinen Angestellten!“

Obgleich ich verhältnismäßig neu war im Kreditcomptoir und als Stellvertreter des eigentlichen, gerade in Europa abwesenden Dezernenten fungierte, lehnte ich die Verlängerung der Frist ab. Der Kaufmann war über diese Entscheidung höchlichst erstaunt und erklärte, daß der Chef

des Comptoirs selbst ihm diese Vergünstigung ohne weiteres zugestehen würde. Dies war ziemlich wahrscheinlich, aber ich glaubte, der Mann habe die Grenzen einer gesunden Geschäftsführung überschritten und hielt es für meine Pflicht, nur kalt auf der Regulierung seiner Verbindlichkeiten zu bestehen. Ich erhielt das Geld und kurz darauf machte der Kaufmann Bankrott; ein Konkurrent unseres Hauses verlor dabei 40000 Mark. Ich hatte den rechten Augenblick erwischt und dem Hause Tausende gerettet dadurch, daß ich fest auf meinem Urteil bestanden hatte.

Hunderte von ähnlichen Beispielen könnte ich aus meiner Erfahrung mitteilen, um mit noch größerem Nachdrucke die Tatsache zu betonen, daß der Kreditdezernent zu urteilen hat wie ein Richter, fest stehen soll wie ein Felsen und nach allen kleinen Merkmalen ausspähen, welche die Entwicklung der Dinge andeuten. Das mag hart, fast unmöglich erscheinen, und die Zahl derer, die diese Erfordernisse in sich vereinen, ist wahrlich nicht groß. Aber andererseits stellen eine ausgesprochene Begabung oder nur etwas Talent für das Kreditcomptoir eine vielgestaltige und lohnende Karriere in Aussicht.

Es kann jemand ein halbes Leben lang mit Kredit zu tun haben und braucht deshalb noch lange kein guter Kreditdezernent zu sein. Es klingt banal, wenn ich behaupte: der rechte Kreditdezernent muß geboren sein, kann nicht dafür herangebildet werden; aber gerade auf dieses leitende Mitglied eines modernen Engrosshauses paßt der Satz besser als auf irgend einen anderen Abteilungschef. Warum das so ist, kann man schon aus einer oberflächlichen Prüfung der für diesen besonders verantwortungsvollen Posten nötigen Erfordernisse ersehen.

Er muß ein ruhiger Mann sein — das ist das wichtigste Erforderniß — und ich nehme das Wort in seiner weitesten Bedeutung, er muß es von Natur aus sein. Es genügt nicht, daß er anscheinend von ruhigem gleichmäßigem Temperament ist, es muß seine innerste Veranlagung sein. Denn ein Kreditdezernent, der sich aufregen läßt, würde ebensowenig an seinem Plage sein als ein Richter, der sich im Gerichtssaal vergift und heftig wird. Jede seiner Handlungen sollte von scharfem durchdringendem Verstande zeugen und weit entfernt sein von Leidenschaft oder Vorurteil. Ferner soll er ein ausgesprochenes Geschäftstalent sein, eine kaufmännische Nase haben, wie ein Redakteur oder Reporter eine Nase für Neuigkeiten besitzt. Diese Eigenschaft beruht mehr auf Intuition als auf Überlegung und ist eine Naturgabe, nicht eine Folge von verstandesmäßiger Schulung.

Obwohl Studium, Übung und Erfahrung die bestmögliche Vorbereitung sind, den Anforderungen seiner Stellung gerecht zu werden, so ist doch nach meiner festen Überzeugung der Kreditdezernent, welcher auf einer kleinen Farm oder in einem kleinen Dorfe auf dem Lande gelebt hat, entschieden im Vorteil. Keine angeborene Klugheit kann den Mangel solch intimer, aus erster Hand geschöpfter Kenntnisse wett machen, besonders, welche Bedingungen die Prosperität der Landwirtschaft und der ländlichen Gemeinden beeinflussen. Die ideale Grundlage, auf welcher ein guter Kreditdezernent aufbauen kann, ist eine Jugend auf einem Bauernhofe, ein paar Jahre in jener typischen „Handlung“ eines mittleren Dorfes, dann eine Anstellung in einer Provinzbank und eine gründliche Durchbildung als Kassierer in einem Engroßhause. Wenn

ein junger Mann mit einer solchen Erfahrung hinter sich in das Kreditcomptoir kommt, dann hat er die beste Schulung für den Posten, den er einnehmen soll.

Warum ich so großes Gewicht auf eine ländliche Schulung lege? Warum ich steif und fest behaupte, daß ein Kreditdezerrent, der nicht auf einem Bauernhofe gelebt hat, sich kaum schmeicheln darf, ein ganz tüchtiger Kreditdezerrent zu werden? Weil, allgemein gesprochen, jeder Kunde des Engroskaufmannes in einem ländlichen Distrikte gewissermaßen dessen Agent ist. Die dortigen Bewohner können als seine eigentlichen Kunden betrachtet werden; denn früher oder später geht der Kreislauf des Geschäftes doch zu ihnen zurück, und dieser Weg ist in den meisten Fällen kürzer und direkter als man glaubt. Was die wirtschaftliche Lage des Landwirthes beeinflusst, das beeinflusst auch den Detailkaufmann und davon hängt seine günstige oder ungünstige geschäftliche Lage ab. Aufgabe des Kreditdezerrenten ist es, die geschäftliche Lage des Provinzkaufmannes voranzusehen. Wenn der kleine Kaufmann in seinem Geschäftswohlergehen von der Landbevölkerung abhängt, dann ist es ohne weiteres klar, daß die Kenntniß all der Ereignisse, welche für diese gute oder schlechte Zeiten bringen, ein wesentlicher Faktor ist bei den Berechnungen des Kreditdezerrenten. Wenn er in gewissen Gegenden zur Zeit der Getreidereife die vorherrschenden klimatischen Verhältnisse kennt, so braucht er nicht erst von seinen Kunden zu erfahren, wie draußen Handel und Wandel stehen. Der Kaufmann auf dem Lande mag tüchtig und klug sein, das Geschäft auf gesunder Grundlage führen, und kann trotzdem nicht prosperieren, wenn kein Geschäft geht, oder das Wetter für

den Landwirt ungünstig ist; dann muß auch der Kredit-
dezerment wissen, daß er auf das Konto des Kaufmannes
aus jener Gegend ein wenig genauer acht zu geben hat,
als zu einer Zeit, in der die Landwirte sich der besten klima-
tischen Bedingungen erfreuen.

Wenn er sich aus erster Hand über die Aussichten eines
seiner Kunden ein Urtheil bilden kann, das nicht gefärbt
ist durch dessen Darstellungen und Angaben, dann ist er
imstande, genau anzugeben, bis zu welcher Höhe er ihm
Kredit gewähren darf, eine wie große Warenmenge der
Kaufmann führen sollte; wann er nachsichtig gegen ihn
sein kann und wann nicht. Ein Fall als Beispiel: ein
Kaufmann aus der Provinz, dessen Geschäft offenbar ziem-
lich gut ging, kam zu mir und verlangte einen hohen
Kredit. Ich ließ ihn den Namen seines Wohnortes nicht
eher nennen, als bis ich mir ein ziemlich anschauliches
Bild von der Ausdehnungsmöglichkeit seines Geschäftes
gemacht hatte. Ich kannte die Bevölkerung, das Hinter-
land, das er in seinen Geschäftsbereich ziehen konnte, und
im großen und ganzen auch die Ertragnisse jener Gegend.
Dann stellte ich einige gelegentliche Fragen über das
Durchschnittswetter jener Gegend und erhielt so einen
umfassenderen und genaueren Überblick über seine geschäft-
liche Lage und seine Aussichten, als er ahnte. Der von
ihm verlangte Kredit hätte selbst für den ersten Geschäft-
sinhaber eines fünfmal so großen Ortes genügt. Infolge-
dessen setzte ich ihm als Kredit eine Höchstgrenze von
4000 Mark fest. Selbstverständlich war er damit nicht
zufrieden und meine Entscheidung mag wohl im Augen-
blicke ein wenig willkürlich ausgesehen haben, da ich keinen
Grund hatte, an seiner Ehrlichkeit zu zweifeln; aber ich

wußte, daß er keinen so großen Warenbestand nötig hatte als er kaufen wollte und daß der in seinem Geschäfte im besten Falle mögliche Warenumsatz keine so große Kapitalanlage erforderte. Ein Engroshaus im Osten war nicht derselben Ansicht über die geschäftliche Situation des Provinzkaufmannes und vertraute ihm Waren an im Werte von mehr als 20000 Mark. Vermutlich hatte der Kreditbezernt dieses Hauses niemals auf dem Lande gelebt, war wohl nie in einem kleinen Laden oder in einer Provinzbank in Stellung gewesen. Auf jeden Fall war er völlig unfähig, sich einen Begriff von der Aufnahmefähigkeit eines ländlichen Distriktes zu machen. Der Kaufmann aber, der von diesem Hause aus dem Osten einen so hohen Warenbestand erhalten hatte, fand Mittel und Wege, seine Waren sehr schnell los zu werden und verschwand dann mit dem Erlös nach Kanada.

Obgleich die Landwirtschaft in Amerika die Grundlage für alles geschäftliche Leben bildet und obwohl ich glaube, daß es für einen jungen Mann von größtem Vorteile ist, den landwirtschaftlichen Betrieb aus eigener Erfahrung kennen zu lernen, so möchte ich doch nicht einen übertriebenen Wert auf diesen Punkt legen und vielleicht lächerlich erscheinen. Dagegen lege ich auf folgenden Satz besonderen Nachdruck: Suche eine klare und durchdringende Anschauung von den Existenzbedingungen jedes Kunden zu bekommen; ob er in einer milchreichen, holzreichen, in einer Minen-, Industrie- oder Viehgegend lebt. Dies wird dir ein unabhängiges und unparteiisches Urteil über seine Lage ermöglichen.

Die nächste Eigenschaft des erfolgreichen Kreditbezer-
nenten ist die praktische Vertrautheit mit der Buchführung,
und einer genauen Kenntniss des Handelsgesetzbuches.
Erstere kann er sich als Buchhalter eines Provinzgeschäftes,
einer Provinzbank oder in einer Handelsschule aneignen.
Obwohl ich die praktische Erfahrung in einem Comptoir
für die beste Vorbildung halte, so habe ich doch gegen
die Handelsschule kein Vorurteil, weil für einen guten
Buchhalter immer ein gewisses Maß theoretischer Kennt-
nisse nötig ist. Man kann 30 Jahre lang Posten in seine
Bücher eintragen, blind einer einmal eingeschlagenen Rou-
tine folgen, ohne doch die Grundprinzipien der Buch-
führung zu kennen. Deshalb ist eine gute Kenntniss
der Theorie der Buchführung, gestützt auf Erfahrung,
die weitaus beste Grundlage für einen tüchtigen Buch-
halter.

Ein weiterer Bestandteil seiner Vorbildung, die ein
junger Mann nie außer acht lassen sollte, ist die Kenntniss
des Handelsrechtes. Die Zeiten, in denen diese Kenntnisse
dringend nötig sind, kommen gewöhnlich ganz plötzlich
und unerwartet. Es ist dann vielleicht nicht Zeit genug,
sich mit einem Rechtskundigen zu besprechen, es muß so-
fort gehandelt werden. Wie kann nun ein junger Mann
sich mit diesem Zweige des kaufmännischen Lebens bekannt
machen? Der Besuch eines Kurses über Handelsrecht,
den ein praktischer tüchtiger Rechtsanwalt hält, ist viel-
leicht der bequemste Weg, sich eine gute Grundlage in
der Kenntniss des Handelsgesetzbuches zu verschaffen. Solche
Kurse werden in Handelsschulen oft abgehalten.

Auch kann der junge Mann seine Abende mit dem Studium
des Handelsrechtes zubringen, wenn er genügend Energie

und Ausdauer besitzt, dieß auf eine systematische Weise zu tun. Wenn ein schwieriger Fall im täglichen Geschäftsleben vorkommt, so überlege er ihn sorgfältig und lege ihn dann einem Sachverständigen vor. Um ganz sicher zu sein, daß nichts übersehen wird, nehme man von jedem Falle, über den man im Zweifel ist, eine klare und genaue Darstellung der Sachlage auf. Es wird auch gut sein, wenn man seine durch keine Hilfe unterstützten Urtheile niederschreibt, bevor man sich bei dem Rechtskundigen Rat holt. Diese Übung wird viel zur Bildung eines gesunden Urtheiles beitragen und auch die ganze Sachlage klarer vor Augen führen. Selbstverständlich sollte auch das Urtheil des Rechtskundigen niedergeschrieben werden. Auf diese Weise wird er sich überzeugen können, inwieweit das Urtheil seines Ratgebers sich in der strengen Prüfung des wirklichen Lebens bewährt.

Die ganze Weisheit des Kreditdezernenten wird der junge Mann jedoch erst kennen lernen, wenn er Zutritt in das Kreditcomptoir erhält. In den ersten Jahren seiner Tätigkeit in dieser Stellung muß er seine zukünftige Laufbahn begründen, mag es biegen oder brechen. Es ist eine harte Schule, die ihn tauglich machen soll, seine theoretischen Kenntnisse unter dem Drucke der Verantwortlichkeit zu bewähren.

Das Brieffschreiben ist ein Zweig kaufmännischer Betätigung, dem im allgemeinen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wie sicher man auch Charaktere zu beurteilen vermag, die Unfähigkeit, gewandte Briefe zu schreiben, kann alles wieder verderben. In der Regel bedeutet jeder Brief, den der Kreditdezernent schreibt, die

Gewährung oder Verweigerung einer Bitte, eine Mahnung wegen rückständiger Zahlungen oder eine ernste Vorstellung; die für den Adressaten nicht sehr angenehmen Briefe sind so ziemlich in der Mehrzahl. Deshalb muß er vor allem imstande sein, einem unangenehmen Briefe eine Form zu geben, welche nicht beleidigt und doch ihren Zweck erreicht. Hunderte sind wohl imstande, eine delikate Angelegenheit sehr delikate von Angesicht zu Angesicht zu behandeln, aber versagen völlig, wenn sie die Sache brieflich erledigen sollen; sie verlieren die Leichtigkeit und Genauigkeit des Ausdruckes, fassen sich entweder so knapp, daß ihre Kunden sie für kalt und brüsk halten, oder machen einen solchen Wortschwall, daß der Provinzkaufmann aus der Menge von Worten eine gewisse Unentschlossenheit herausliest; gleichsam als ob man sich scheue, eine Sache geradeheraus zu sagen. Jeder junge Mann sollte lernen, ein gewandter Brieffschreiber zu werden; er sollte sich seiner Aufgabe mit Energie und Geduld widmen und wissen, daß das erstrebte Ziel wichtig ist und die darauf verwendete Mühe sich reichlich lohnt. Nach der Kunst, auf eine verbindliche Art Nein zu sagen, so daß der Empfänger sich nicht gekränkt fühlt und die Berechtigung der Verweigerung bereitwillig anerkennt, ist sonst nirgendwo so beständige Nachfrage, wie am Schreibtisch des Kreditbezernten. Dies gilt besonders, wenn das Haus gezwungen ist, den Kunden darauf aufmerksam zu machen, daß sein Kredit erschöpft, daß er mit seinen Zahlungen im Rückstande ist, daß die geschäftlichen Beziehungen nicht ganz befriedigend sind. Der Ton jedes Briefes sollte fein und harmonisch auf die Kenntniß des Charakters des Kunden abgestimmt sein.

Jeder Brief muß seinem besonderen Zwecke angepaßt sein, er soll den Vogel fangen, aber nicht umbringen; man soll stets im Auge behalten, daß der allgemeine Zweck des Brieffschreibens ist, die Kunden des Hauses in sicheren Grenzen zu halten und sie zu gesünderen Geschäftsmethoden zu erziehen, zu pünktlicheren Zahlungen zu veranlassen. Der Kreditdezernent, der seine Briefe so abfaßt, daß der Kunde seine Geschäftsbeziehungen zu dem Hause nicht fortsetzen kann, ohne seine Selbstachtung preiszugeben, ist leider keine ganz unbekannte Spezies.

Im allgemeinen ist wohl der Eindruck des Kreditdezernenten der eines außerordentlich geschickten Mathematikers, eines Vligrechners, wie man sagt. Er soll die Theorie und Praxis des Rechnens gut und sicher beherrschen, wird aber gewöhnlich mehr schaden als nützen, wenn er die Fähigkeiten eines mathematischen Genies zeigt.

Die Gabe, Menschen zu beurteilen, ist die Haupteigenschaft eines Kreditdezernenten. Ohne dieses besondere Geschick wird er gar bald in seiner Laufbahn Schiffbruch leiden, wenn nicht gar das ganze Haus in Gefahr bringen. Manchmal scheint der Bericht über einen voraussichtlichen Kunden und alle Informationen, die er über ihn von unparteiischen und zuverlässigen Leuten eingeholt hat, darauf hinzudeuten, daß der Betreffende den erbetenen Kredit verdient, und doch hat der Kreditdezernent das Gefühl, als ob der Mann nicht das sei, wofür er sich ausgibt und daß sein Ersuchen um Kreditgewährung abgeschlagen werden müsse. Das stellt den Kreditdezernenten vor eine schwierige und verwickelte Situation. Wenn er sich zum ersten Male in einer solchen Lage befindet, mag

er sich wohl fragen, welcher Führer der sicherere sei, die Intuition oder die Vernunft.

Nach meiner eigenen Erfahrung möchte ich raten, der Intuition zu folgen; denn wenn man der Sache auf den Grund geht, so wird man finden, daß Intuition nur der Ausdruck einer Art Unterströmung der Verstandestätigkeit ist. Ich kann mich eines ähnlichen Falles, wie ich ihn eben allgemein beschrieb, entsinnen. Jemand aus einer größeren Stadt eines westlichen Farmerstaates kam zu mir und verlangte einen ziemlich hohen Kredit. Er behauptete 300 000 Mark Kapital zu haben, eine hohe Summe für die dortige Gegend. Durch einige Fragen, die er scheinbar ohne Zögern und ohne Reserve beantwortete, erfuhr ich, daß ein großer Teil seines Vermögens in Chicago angelegt sei und zwar gegen doppelte Sicherheit und 3—5 Prozent monatliche Zinsen. Er erzählte, einen wie hohen Kredit er in Chicago genieße und nannte auch seinen dortigen Geldvermittler. Der letztere bestätigte alle Behauptungen unseres voraussetzlichen Kunden und als ich seinen Namen vor dem Kreditdezenten eines befreundeten Geschäftes erwähnte, machte dieser die Bemerkung: Wir würden ihm bis 80 000 Mark Kredit geben. Trotz dieser kräftigen Versicherungen sagte ich: „Sie müssen in bar zahlen, bevor wir irgendwelche Waren an Sie senden können“. Kurz darauf brachten die Zeitungen sensationelle Beschreibungen von dem plötzlichen Verschwinden dieses Nabobs aus der Provinz. Er hatte seine Waren unter den Selbstkosten verkauft und war dann glücklich über die Grenze nach Kanada entkommen.

Wie ich schon angedeutet, geht der natürliche Weg zum Comptoir des Kreditdezenten durch die Kasse. Dort lernt

der junge Mann aus der Korrespondenz die Namen der Kunden und woher sie kommen. Ferner wird er, was noch wichtiger ist, vertraut mit ihren Geschäftsgewohnheiten. Daß Smith aus Smithville sein Geld stets einige Tage zu spät schickt oder daß Jones aus Jonesboro die Gewohnheit hat, die Höchstgrenze seines Kredites etwas zu überschreiten, wissen die Buchhalter in der Kasse aus dem täglichen Geschäftsgange. Und das zu wissen, ist für einen Kreditdezernenten nicht nur wertvoll, sondern absolut nötig.

Über die Beziehungen der Angestellten im Kreditcomptoir zu dem Chef des Hauses oder zu den leitenden Personen ist wenig zu sagen, da sie zu sehr von dem Charakter des Betreffenden abhängen. Wenn er ein weitblickender, fortschrittlicher, moderner Geschäftsmann ist, so wird er seinem Kreditcomptoir nur ganz allgemeine Direktiven geben und es ablehnen, im Einzelfalle seinen Rat zu erteilen, außer in Fällen von höchster Wichtigkeit. Ein solcher Angestellter kann das Vertrauen und die Achtung seines Chefs nur dann gewinnen, wenn er seine Arbeit so gut macht, daß die Resultate zu seinen Gunsten sprechen. Ebenso sicher gibt es auch nur einen Weg zur Entwicklung des Angestellten: er muß auf Grund seiner eigenen Fähigkeiten, seines eigenen Urtheiles handeln und rasch handeln. Jede andere Handlungsweise vernichtet das Selbstgefühl und die Unabhängigkeit des Angestellten, der doch gerade das Rückgrat des Hauses sein sollte. Häufig muß er einen scheinbar sicheren „Fang“ opfern; er darf einem verheißungsvollen Kunden kein Konto eröffnen aus Furcht, daß daraus dem Hause Unheil erwachsen könnte. Ein

Kreditdezzernent braucht foviel Rückgrat als er überhaupt entwickeln kann, und diese Entwicklung follte nicht gehemmt werden.

Es gibt auch noch einen anderen vortrefflichen Grund, warum ein Kreditdezzernent einen feften und unabhängigen Standpunkt für fein verantwortungsvolles Handeln einnehmen muß, ohne das Gefühl, feinen Vorgefezten, außer in dringender Notwendigkeit, um Rat fragen zu müffen: je folider und erwünfchter der Kunde ift, defto empfindlicher ift er gegen alles, was etwa wie Mißtrauen gegen feine finanzielle Lage ausfehen könnte. Wir wollen einmal fagen, ein folcher Kaufmann gehe in ein Engroßhaus, deffen Kreditdezzernent nicht berechtigt ift, einen felbftändigen Schritt zu tun, ohne eine höhere Autorität zu konfultieren. Er macht feinen Bericht, und aus allem geht das stolze Bewußtfein hervor, daß feine Verhältniffe über jeden Zweifel erhaben find und er als einer der beften Kunden des Hauses bewillkommt werden wird. Er erwartet dies auch; aber wenn der Angeftellte fich für einen Augenblick in das Privatcomptoir feines Chefs zurückzieht, um ihn zu konfultieren, fo legt der Kunde diese Verzögerung fogleich als ein Mißtrauensvotum gegen die dargelegte Sachlage aus. Vielleicht erinnert er fich, daß er in dem Hause des Konkurrenten nicht nötig hatte, zu warten, daß deffen Angefellter nicht erft den Eigentümer zu befragen brauchte, fondern ohne weitere Fragen oder Auffchub feinem Wunfche entsprach.

Der Kreditdezzernent ohne völlige Machtbefugnis hat keine beneidenswerte Stellung. Die damit verbundenen Schwierigkeiten werden aber noch verdoppelt, wenn er Gegnerschaft aus einem Lager fürchten muß, aus dem

er Unterstützung erwartet. Ich spreche das Wort „Unterstützung“ mit Überlegung aus; denn der Kreditbezüger wird bald herausfinden, daß er zwischen der Verkaufsabteilung und den Kapitalsinteressen des Hauses steht. Die Verkäufer haben das Bestreben zu verkaufen und haben oft das Gefühl, daß der Kreditbezüger allzu bedächtig seines Amtes walte, daß er ihre Verkäufe beschneide, die Kunden verscheuche und infolgedessen die Gewinne kürze. Andererseits muß er sich mit aller Kraft auch die andere Seite der Medaille vor Augen halten, daß nämlich ein Kunde mit hohem Kredit bankrott machen oder flüchtig werden kann. Es ist eine delikate und schwierige Aufgabe, die Reibung zwischen den Verkäufern und Besitzinteressenten zu verringern, alle guten Kunden in den rechten Grenzen zu halten, mit freundlichen oder ernststen Worten die Saumseligen anzutreiben, mit den pünktlichen Zahlern gleichen Schritt zu halten und die unerwünschten Kunden völlig auszuschneiden.

X. SCHWIERIGKEITEN UND GEFAHREN DES KREDITDEZERNENTEN

Das erste was der Kreditdezernent jeden Tag tun muß, wenn er früh ins Comptoir kommt, ist, sich das Geschäftsthermometer des Hauses anzusehen. Es gibt keine bessere Bezeichnung für die täglich eingehende Korrespondenz. Wenn er den Haufen Briefe und Wechsel auf seinem Schreibtische durchgesehen hat, so besitzt er einen ebenso klaren Überblick über die allgemeine Geschäftslage, als wenn er eine Informationsreise gemacht und eine große Zahl der hauptsächlichsten Kunden besucht hätte. Noch mehr; in diesem Spiegel seiner Korrespondenz erblickt er den Charakter und die gegenwärtige Lage jedes einzelnen Kunden.

Da ist der kurze formelle Brief eines methodischen Mannes, dessen Briefe nur Begleitschreiben seiner Zahlungsanweisungen sind; diese kann man ruhig annehmen, sie sind ganz in der Ordnung und das Fehlen jeglicher Klage dieses Kunden ist ein Zugeständnis seiner Befriedigung. Da ist ein anderer, der nie eine Tratte schicken kann, ohne gleichzeitig irgend eine Klage beizufügen. Wieder ein anderer hat die Frist ein wenig überschritten und glaubt diese Verzögerung durch Entschuldigungen und Angaben irgendwelcher Gründe wieder gutzumachen. So könnte ich die Aufzählung solcher verschiedenen Briefcharaktere bis ins Unendliche fortsetzen, aber ich habe schon von vornherein gesagt, daß die Geschäftslage der einzelnen Kaufleute aus ihrer Korrespondenz klar zu ersehen ist. Der rechte Kreditdezernent liest zwischen den Zeilen ebenso rasch, wie er jede Seite durchfliegt.

Nachdem er die Wechselbriefe erledigt hat, geht er an die Bestellungen. Zwischen den beiden Arten von Briefen ist etwas wie ein beständiger Kampf und der Kreditdezernt muß bei ihrem Durchlesen genau im Auge behalten, wie sie sich gegenseitig ergänzen. Mit der einen Hand gibt er sozusagen die Wechsel an den Kassierer weiter, mit der anderen die Bestellungen an den Verkäufer. Die beiden halten sich gegenseitig die Wage; der Wechsel, den eine Post bringt, entscheidet auch über die gleichzeitig eingetroffene Bestellung; ob die Waren abgeschickt werden sollen oder nicht.

Wenn ihm eine Bestellung unterläuft, bezüglich deren er irgendwie einen Zweifel hegt, so hält er sie zurück und setzt nur unter die ganz einwandfreien sein p. Für gewöhnlich bekommt jede zweifelhafte Bestellung mit einem Gummistempel folgenden Aufdruck:

Schuldet wieviel?

Fällig ist wieviel?

Hat insgesamt gekauft für?

Oberste Kreditgrenze?

Zahlt wie?

Ein Junge trägt diese Bestellung in die Buchhalterei und aus dem Hauptbuche werden die Antworten sofort in die Rubriken eingefügt. Sagen wir einmal, die Ausfüllung ist in folgender Weise erfolgt:

Schuldet: 1500 Mark

Fällig ist: nichts

Hat insgesamt gekauft für: 20000 Mark

Oberste Kreditgrenze: 3000 Mark

Zahlt: pünktlich.

Diese Aufstellung gibt sofort einen klaren Überblick, daß

p. wird daruntergesetzt und die Bestellung kommt sofort in die Verkaufsabteilung. Nehmen wir aber einmal an der Junge bringt folgende Aufstellung zurück:

Schuldet: 18000 Mark

Fällig ist: 8600 Mark

Hat im ganzen gekauft für: 22000 Mark

Höchste Kreditgrenze: 18000 Mark

Zahlt: langsam.

Dann läßt sich der Kreditbezüger die Auskunft über diesen Kunden bringen. Der Junge geht zu dem ungeheuren Regal, das die bis ins einzelne gehenden Auskünfte über die finanzielle Lage des betreffenden Kaufmannes enthält. Auch der Buchhalter wird gerufen, um Auskunft zu erteilen über die fälligen 8600 Mark. Dann wird ein Brief an den Kunden diktiert, in welchem dieser auf die fällige Summe aufmerksam gemacht und ihm der Entschluß des Kreditbezügeren über seine letzte Bestellung mitgeteilt wird. Der Ton des Briefes sollte die Stellung des Hauses diesem Kunden gegenüber genau zum Ausdruck bringen; das Maß der Nachsicht, die man ihm angedeihen läßt, der ernststen Mahnung, die man ihm erteilt, sollte abgestuft werden nach der Größe und Schwere der nicht eingehaltenen Verpflichtungen. Eine Abschrift des Briefes erhält der Sekretär mit dem Auftrage, die Angelegenheit, sagen wir in fünf Tagen, weiter zu verfolgen. Dieser trägt den Namen des betreffenden Kunden in seinem Kalender auf den bewußten Tag ein und legt die Kopie in seinen Briefordner. Nach fünf Tagen findet er den Namen in seinem Kalender und der Brief wird aus der Mappe genommen. Dann wird vom Buchhalter ein neuer Bericht eingeholt und auch der Kassierer zu Rate gezogen,

weil die heutige Post schon das Geld von dem faumseligen Kunden gebracht haben kann. Darauf entscheidet der Kreditdezernent, was zu tun ist, und die unternommenen Schritte müssen der jeweiligen Situation genau angepasst werden. In neunundneunzig Fällen von hundert genau zu wissen, was richtig ist und seinen Zweck erreicht, das nennt man einen Kreditdezernenten.

Während er zweifelhafte Bestellungen nachprüft, seine Anordnungen darüber trifft und noch die übrige Korrespondenz durchgeht, wird er beständig unterbrochen durch Kaufleute, die in seinem Hause ein Konto eröffnet und einen möglichst großen Kredit haben möchten. Natürlich fürchten sie die Gewissensdurchforschung; denn die modernen Kreditcomptoire arbeiten mit so genauen wissenschaftlichen und durchdringenden Methoden, daß in der Regel die Voruntersuchung schon ans Licht bringt, wo sich in der geschäftlichen Lage des Kunden eine schwache Stelle befindet, oder wo der Bericht eine Lücke hat. Gleichzeitig muß der Kreditdezernent eine sehr diplomatische Haltung an den Tag legen: jeder Kreditsucher muß als erwünschter Kunde betrachtet werden, solange nicht das Gegentheil erwiesen ist. Auch muß er wohl acht geben, den Kreditsucher nicht zu kränken, wenn er dessen Geschäftslage nach einer schwachen Stelle durchsucht. Es ist ganz gleichgültig, wie groß oder wie dringend die Korrespondenz ist, die auf Erledigung wartet, der Kreditdezernent muß alles anhören, was der Besucher zu sagen hat; er muß geduldig und höflich sein, sich zu helfen wissen und wenn er klug ist, eher bestrebt sein, den Besuch auszudehnen als abzukürzen.

Selbstverständlich hat der Kunde das Gefühl, daß die

Zusammenkunft für ihn äußerst wichtig ist und möchte Zeit genug haben, seine Lage in möglichst günstigem Lichte zu zeigen, dem Kreditdezenten eine möglichst günstige Meinung über sein Geschäft beizubringen. Wenn ihm auch nur der geringste Verdacht aufsteigt, seine Erzählung langweile den anderen, so wird er sofort denken, daß man sein Geschäft nicht genügend schätze. Nichts gibt dem Kunden ein solches Gefühl der Befriedigung und Freundschaft gegen das Haus, als das Bewußtsein, daß der Kreditdezent jedem seiner Worte mit Interesse zuhört.

Noch aus einem anderen Grunde muß dem voraussichtlichen Kunden möglichst viel Zeit zur Klarlegung seiner Verhältnisse vor dem Kreditdezenten zur Verfügung gestellt werden. Viele nicht an die Raschheit und Schnelligkeit eines modernen großstädtischen Geschäftshauses gewöhnte Leute sind nicht fähig, etwas Wichtiges zu erzählen, bevor sie nicht ein einleitendes Gespräch abgewickelt haben. Sie können nicht mit der Tür ins Haus fallen und werden erst allmählich warm. Oft ist es nur Verlegenheit, manchmal auch nur Gewohnheit, ihre Geschäfte etwas langsam abzuwickeln. Jedenfalls findet der Kreditdezent sehr häufig, daß er die für ihn wertvollsten Auskünfte aus dem Provinzkaufmanne erst herausholen kann, nachdem dieser sich an seine neue Umgebung gewöhnt und von der Ernte in seiner Heimat gesprochen hat, von den Verhältnissen in seiner Stadt, von seiner Familie, als einer Art förmlicher Einleitung zu dem in Frage stehenden ernsteren Gespräch. Nach Beendigung dieses letzteren sollte sich der Kreditdezent schon eine ziemlich gute Vorstellung von dem Manne selbst und seiner Umgebung gemacht haben. Sehr oft wird eine ganz zu-

fällige Bemerkung des nach seiner Aussprache nunmehr sich völlig zu Hause fühlenden Kaufmannes gerade jener springende Punkt der Auskunftseinholung sein, der über das Resultat der ganzen Unterredung entscheidet.

Gerade hier möchte ich einen zunächst geringfügig erscheinenden Umstand betonen. Der Kreditsuchende muß zuerst gefragt werden, woher er stammt und wo er gegenwärtig seinen Aufenthalt hat. Antwortet er in allgemeinen Wendungen, so bestehe man darauf, alles Gewünschte genau zu erfahren. Die Abneigung eines Kunden, sich in diesem Punkte klar auszudrücken, ist ein genügender Grund zum Argwohn. Gibt er andererseits als seine alte Heimat einen Ort an, zu dem der Kreditdezzernent in persönlichen Beziehungen steht, so ist schon ein gutes Band gefunden, das beide verknüpft.

Einmal kam ein Skandinavier in mein Comptoir und bat um Eröffnung eines Kontos. Während unseres Gespräches fragte ich ihn, woher er komme, und er nannte ein kleines Provinzstädtchen in Schweden. „Was“, sagte ich, „ich habe einen der schönsten Winter meines Lebens in diesem eigenartigen alten Städtchen zugebracht!“ Diese Bemerkung brachte mir den Mann näher, als es langjährige Geschäftsbeziehungen hätten tun können. Er war erfreut, daß mir die Pfade seiner Kinderjahre vertraut waren.

Häufig wird der Besucher eine Stadt nennen, in der der Kreditdezzernent persönliche Bekanntschaften hat, vielleicht den Bankier, den Rechtsanwalt oder den Stationsvorsteher kennt, und es ist entschieden von Vorteil, den Kunden wissen zu lassen, daß er mit Leuten jener Stadt jederzeit in Berührung kommen kann. Die Folge davon

ist dann, daß der Kaufmann sich, wie man sagt, besonders zusammennimmt, oder daß er das behagliche Gefühl hat, man stehe zu seiner Stadt in näheren Beziehungen als zu einer anderen. Alle diese Kleinigkeiten sind wichtiger als man glaubt, und ein guter Kreditdezzernent sollte keine von ihnen außer acht lassen. Jede Einzelheit der Auskunft, die zu einer klareren Vorstellung von dem Wohnorte des Kunden beiträgt, von der natürlichen Beschaffenheit jener Gegend, den dortigen Ernten, Industriezweigen und sonstigen Erwerbsmöglichkeiten, muß im Auge behalten werden. Oft wird der Kaufmann auch ein Wort fallen lassen über seine Familienangelegenheiten, die einen unmittelbar wirksamen Einfluß auf den Stand seiner Beziehungen zu dem Engroshause haben können. Hat er eine kränkliche Frau oder Kind, hat er einen ungeratenen Sohn oder einen sehr großen Haushalt, so ist es ganz selbstverständlich, daß die Lasten seiner Privatausgaben sehr schwer sind und einen Einfluß auf seine geschäftlichen Erfolge haben können. Wenn auch vielleicht sein Geschäft nicht unmittelbar geschädigt wird durch solche Privatausgaben, so mögen doch Sorge und Kummer so auf sein Gemüt und Energie drücken, daß sie seine Lebenskraft aufsaugen und ihn mutlos oder sogar gegen sein Geschäft gleichgültig machen.

Doch kommen wir zurück auf die gewöhnliche Tagesordnung im Kreditcomptoir, nachdem der Besucher alle Fragen beantwortet und sich entfernt hat. Durch die Effektuierung der Bestellung ist jedoch die Tätigkeit des Kreditdezzernenten noch nicht beendet. Er muß vielmehr bei jeder einzelnen geschäftlichen Transaktion das erste und letzte Wort sprechen, und noch zuletzt liegt ein Hau-

fen von Frachtbriefen vor ihm, auf deren jeden er sein fiat setzen muß, bevor die Waren aus dem Hause kommen und verfrachtet werden können.

Das ist eine kluge und notwendige Vorsicht, da seit Aufgabe der Bestellung irgend ein Wechsel der Verhältnisse eingetreten sein könnte. Vielleicht hat ein Reisender telegraphiert, daß er zufällig auf der Tour gehört habe, der Kaufmann stehe „wackelig“, oder ein Konkurrenzhaus habe Verdacht geschöpft und fürchte, daß der betreffende Kaufmann jeden Augenblick seine Bude zumachen könne. Oder ein befreundeter Bankier oder Rechtsanwalt oder Stationsvorsteher in der Stadt des Kunden hat einen leisen Wink gegeben, daß auf die eine oder andere Weise von dem betreffenden Kunden Gefahr drohe. Es gibt Hunderte von eintretenden Möglichkeiten, infolge deren es angebracht erscheinen mag, die Verfrachtung zu sistieren, bis die Sache sich geklärt hat. In einem großen Hause ist diese Arbeit sehr drückend und mühselig; ich habe einmal an einem Tage persönlich 1700 solcher Frachtbriefe geprüft und gestempelt, neben der übrigen Tagesarbeit.

Einen nicht geringeren Zeitaufwand erfordern die Beantwortungen von Anfragen durch andere Geschäftshäuser und die eigenen Anfragen an jene. Es ist aber im allgemeinen nicht üblich, daß Konkurrenten Informationen austauschen, gewöhnlich geschieht dies nur zwischen Häusern, welche verschiedene Artikel führen. Das Engroshaus für Schuhe und dasjenige für Schnittwaren in einer Gegend haben gewöhnlich dieselben Kunden.

John Smith aus Clinton in Iowa hat dort eine „Handlung“ und möchte ein Konto bei einem Engroshause für Schuhwaren eröffnen. Dessen Kreditdezernent schickt nach

dem Kurzwarengroßhause um die Ecke um Auskunft und die Antwort lautet: Er ist gut bis 12000 Mark. Eine Stunde später muß dieses Haus vielleicht die Höflichkeit erwidern. Selten liegt die Versuchung nahe, irreführende Informationen zu geben, da ja die Häuser sich gegenseitig keine Konkurrenz machen; aber vielleicht ist es doch gut, wenn sich das eine Kreditcomptoir nicht ganz auf das andere verläßt. Das Maß des Vertrauens muß von dem Vertrauen auf die Ehrlichkeit und den Scharfsinn des Nachbarn abhängen.

Es kann kaum von gesunder Geschäftspraxis zeugen, wenn zwei Häuser derselben Branche gegenseitig die Auskünfte über Kunden austauschen. Auch wenn beide in gutem Glauben handeln, so würden doch früher oder später Enttäuschungen und Verwickelungen entstehen, die dieses Vertrauen zerstören und den Eindruck erwecken könnten, es liege eine wohlüberlegte Verletzung von Treu und Glauben vor. Sicherlich ist in solchen Fällen auch eine starke Versuchung vorhanden, die Auskunfterteilung so zu manipulieren, daß man die zweifelhaften Kunden seinem Konkurrenten zuschanzt und die sicheren für sich behält.

Einer der alltäglichsten und verhängnisvollsten Gründe der Mißerfolge im Kreditcomptoir ist der, daß man es schon beim Beginn der Geschäftsverbindung an der gründlichen Prüfung des Antragstellers hat fehlen lassen. Man ist nicht immer geneigt, jedem einzelnen Falle ein genügendes Maß von Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken. Oft ist man zu schnell bei der Hand, über die Bedingungen des Kredits für einen Kunden zu entscheiden. Hat jemand einmal bestimmte Kreditbedingungen zugesichert erhalten,

so kann man sie nicht mehr beschneiden ohne Gefahr zu laufen, den Kunden ernstlich zu beleidigen. Der Kreditdegnent kennt diese Gefahr und wird eher Zeit und Geduld darauf verwenden, seinem Kunden bessere Geschäftsmethoden beizubringen als seine Kreditgrenzen herunterzusetzen. Ganze Stunden verwendet er oft dazu, seinem Kunden eine aussichtsreichere und gesündere Geschäftsführung anbahnen zu helfen. Hier zeigt es sich, ob er Talent besitzt einen Rat zu erteilen oder nicht; wenn er aber selbst einmal landwirtschaftlich tätig oder in einem Provinzgeschäfte in Stellung gewesen ist, so wird man seinen Rat gern befolgen, weil er persönlicher praktischer Erfahrung entspringt.

Einen guten Teil solcher Kundenerziehung kann man sich sparen, wenn man gleich von Anfang an den Kredit auf eine gesunde und solide Basis aufbaut. Der Kreditdegnent mag alle erforderliche Auskunft über einen Kunden erhalten; wenn er nicht verständig handelt und unfähig ist, die einzelnen Tatsachen zu deuten, so wird er doch keinen Erfolg haben. Es ist ein sehr gewöhnlicher und naheliegender Fehler, den Dingen nicht genügend auf den Grund zu gehen und die schwachen Stellen nicht zu bemerken, besonders wenn es sich um einen langjährigen und vertrauenswürdigen Kunden handelt.

Ich kann diesen Punkt beleuchten durch einen Vorfall aus meiner eigenen Erfahrung, der mir erst kürzlich begegnet ist. Ende 1899 erhielt ich von einem Kunden einen Bericht über seine Lage, wie wir ihn in der Regel von unseren Kunden verlangen. Sein Grund und Boden hatte nach seinem Ausweise einen Wert von 44000 Mark, sein Barvermögen betrug 20000, er hatte für 10000 Mark

Warenbestand an Wolle und war schuldenfrei, mit anderen Worten, er hatte ein Nettovermögen von 74000 Mark. Seine übrigen Verhältnisse waren ebenfalls vorzüglich und wir gestanden ihm daher einen hohen Kredit zu. Vor ein paar Monaten nun bat er um Verlängerung der Zahlungsfrist eines ziemlich hohen Betrages. Ich vergewisserte mich, ob sein Grund und Boden noch denselben Wert habe als bei Eröffnung des Kontos und bat ihn um einen genauen Bericht über seinen Geschäftsstand. Dadurch zeigte er sich ernstlich beleidigt, brachte das fällige Geld zusammen und beglich sein Konto, aber beschränkte sich darauf, in seinem Berichte anzugeben, daß er einen Warenbestand im Werte von 80000 Mark habe, der nach dem Berichte unseres Verkäufers in gutem Zustande sei. Meine Antwort lautete: „Die in Ihrem letzten Briefe erwähnte Tatsache läßt uns noch dringender um einen umfassenden Bericht bitten; denn es scheint daraus hervorzugehen, daß Sie für einen großen Teil Ihres Warenbestandes noch den Betrag schulden.“ Alles sah plausibel aus und konnte einen unbedachtsamen Kreditdezernenten in Versuchung bringen, die Dinge einfach anzunehmen, ohne sie genau zu prüfen. Die Tatsache, daß der betreffende das Geld zusammenbringen konnte, um uns zu befriedigen, bewies nur, daß er einen anderen von der Solidität seines Geschäftes hatte überzeugen können. Als der Mann aber bald darauf Bankrott machte, zeigte sich die Richtigkeit meiner Diagnose und Handlungsweise.

Das vorstehend Gesagte könnte den Anschein erwecken, als ob die Stellung des Kreditdezernenten der des Verkäufers feindlich gegenüberstehe. Die Tendenz dazu liegt

allerdings vor, aber trotzdem müssen die Interessen des Verkäufers immer im Auge behalten werden. Ich persönlich glaube, daß im allgemeinen der Kreditdezent eher zu wenig als zu viel Furcht hat, einen guten Kunden zu verlieren. Gewiß kann ein steifer, willkürlich handelnder und unnachgebiger Kreditdezent der Verkaufsabteilung leicht jede Initiative nehmen und in dem Verkäufer das Gefühl erwecken, daß es sich kaum lohne, sich besonders um einen neuen Kunden zu bemühen, weil er wahrscheinlich am Kredittische doch nicht bestehen werde. Ein vernünftiger Konservatismus kann sehr wohl mit fortschrittlichem Geiste Hand in Hand gehen und weigert sich auch nicht, ein gewisses Risiko auf sich zu nehmen. Wenn solch maßvoller Geist in einem Kreditcomptoir herrscht, werden die Verkäufer schließlich seine Berechtigung anerkennen und sich wenig oder gar nicht darüber beklagen; nur wenn das Gebaren des Kreditdezenten vom Standpunkte des Verkäufers aus nach Chikane riecht und den Anschein erweckt, als suche er alle Kunden von seinem Hause zu verscheuchen, anstatt nur die wenig zuverlässigen auszuscheiden, werden die Verkäufer entmutigt und richten ihren ganzen Unmut gegen die Kreditabteilung.

Wahrscheinlich fragt sich jeder junge Mann, der eine verantwortliche Stelle im Kreditcomptoir erhält: „Welcher Art von Betrugerei werde ich zum Opfer fallen?“ Die gewöhnlichste Art und Weise, wie man einen Kreditdezenten einzuseifen versucht, ist die, gleichzeitig mehrere Städte zu demselben Zweck mit Hilfe derselben Vermögensunterlage zu bearbeiten. Nehmen wir einmal an, der Kaufmann, der einen solchen Fischzug machen will, wohnt

in einer kleinen Stadt von Illinois am Mississippi. Er kommt nach Chicago und sagt, er möchte alle seine Waren hier einkaufen, weil er sie hier zu besseren Preisen bekommt. Nach seinem Ausweise hat er 16000 Mark in einer Provinzbank. Da er nur einen Kredit von 12000 Mark auf 60 Tage wünscht, scheint alles in Ordnung zu sein, besonders, da die Bank seine Angaben bezüglich des Bankkontos bestätigt. Er erhält nun den Kredit, wiederholt aber dasselbe Manöver noch in zwei oder drei anderen von seinem Orte nicht allzu fernen Städten. Nach seiner Heimkehr verkauft er dann nach sensationeller Reklame seine so erhaltenen Warenbestände und brennt mit dem Gelde durch. Solche Tricks sind im Anfange eines Geschäftsbetriebes am gewöhnlichsten.

Ein Gegenmittel gegen derartige Manipulationen ist, jedem Kunden auf den Fersen zu bleiben. Scheint der Kunde einen großen Warenbestand aufhäufen zu wollen, auf besondere Tricks auszugehen, um große Warenmengen in kurzer Zeit verkaufen zu können, legt er wenig Gewicht auf Preise, dann ist es gut, die Zügel straff anzuziehen und seine Wachsamkeit zu verdoppeln. Hier spielt die Fähigkeit eines Mannes, die Ehrlichkeit eines anderen nach seinem Aussehen und Benehmen zu beurteilen, eine große Rolle. Im Besitze eines solchen Instinktes, gestützt auf Geschicklichkeit im Fragen und die Fähigkeit, Tatsachen zu deuten, darf der Kreditbezüger hoffen, irgendwelchen ernstlichen Erfahrungen mit solchen Ehrenmännern aus dem Wege zu gehen.

Ein beglichenes Konto ist die beste Rechtfertigung eines eröffneten. Oder mit anderen Worten: muß erst ein Betrag gewaltsam eingetrieben werden, so hat man bei der Eröff-

nung des Kontos seinen ersten Fehler gemacht. Doch kommt jeder noch so geschickte Kreditdezzernent einmal in die Lage, Fehler wieder gut machen zu müssen; er sollte sie aber trotzdem immer als Fehler betrachten und ihren Ursprung sorgfältig prüfen mit der Absicht, hinter das Geheimnis des Urteilsfehlers zu kommen, um daraus für die Zukunft eine Lehre zu ziehen und so weitere ähnliche Vorfälle zu vermeiden.

Wenn er beständig und mit feinem Empfinden die Konten seines Hauses nachprüft, in enger Berührung mit allem bleibt, was seine Kunden angeht und auf ihr Geschäft Einfluß hat, so wird er gewöhnlich imstande sein, die auf ein Schwanken der Verhältnisse bei einem seiner Kunden hindeutenden Symptome wahrzunehmen. Dann ist die Zeit gekommen, seine Fähigkeit als Brieffschreiber und Menschenkenner in Aktion treten zu lassen. Jeder besondere Fall verlangt seine besondere Behandlung und die besten Resultate sind immer die Folge der Beobachtung sorgfältig aufgestellter Regeln.

Die Haltung des Kreditdezzernenten sollte immer unabhängig sein von den finanziellen Verhältnissen seines Hauses. Mit anderen Worten, jeder Kunde soll nach folgender Regel behandelt werden: Ist eine Zahlung fällig, so hat sie zu erfolgen, ganz gleichgültig, ob das Haus das Geld nötig hat oder nicht. Diese Seite des Problems ist über jede Diskussion erhaben. In dem Augenblicke, wo das Geld fällig ist, gehört es dem Hause und nicht dem Kunden, und jede Prolongierung oder Modifikation der Zahlungsbedingungen sollte vom Kunden sowohl wie vom Hause als eine besondere Vergünstigung betrachtet werden, als ein Gefallen, nicht als eine Pflicht.

Die Art und Weise, wie ein Kunde seine Zahlungen macht, kennzeichnet seine Stellung in der Geschäftswelt. Wenn er nicht für sich selbst denkt, sondern sich darauf verläßt, vom Kreditdezenten an die fällige Zahlung erinnert zu werden, dann muß er sich die wenig schmeichelhafte Einreihung unter die „langsamen Zahler“ gefallen lassen. Andererseits darf er, wenn er aus sich selbst handelt und ein paar Tage vor dem Termin das Geld schickt, ganz sicher sein, daß er unter den prompten Zahlern rangiert. Damit ist aber nicht gesagt, daß er stets die volle Summe schicken muß und nie eine Teilzahlung machen oder um Stundung bitten darf. Ganz im Gegenteil darf er in Ausnahmefällen eine solche Bitte stellen, ohne Gefahr zu laufen, nunmehr als langsamer Zahler zu gelten. Der Kaufmann aus der Provinz bedenkt selten, daß eine pünktliche Teilzahlung denselben Zweck erfüllt wie die Sendung der ganzen Summe; seine moralische wie finanzielle Leistungsfähigkeit bleibt deshalb immer noch intakt. Wenn er zur rechten Zeit einen Teil der fälligen Summe schickt mit einer kurzen aber offenen Darlegung der Gründe, die ihn außerstand setzen, die volle Summe zu schicken, so wird sein guter Wille anerkannt werden und ein Beweis seiner Solidität sein.

Eine Korrespondenz mit Kunden, die keinen so großen Wert auf Promptheit legen, ist eine sehr heikle Sache und muß mit besonderem Scharfsinn und Beurteilungsvermögen behandelt werden; in solchem Falle muß der Nachdruck in erster Linie darauf gelegt werden, den Kunden von der notwendigen Regelung seiner Verbindlichkeiten zu überzeugen.

Es gibt eine ziemlich große Zahl von Kunden, die mit

Recht für „gut“ gelten, aber sie müssen vom Hause immer erst einen Stoß bekommen; viele unter diesen erwarten sogar regelmäßig, daß man erst auf sie einen Wechsel zieht und kommen dann ihren Verpflichtungen prompt nach. In solchen Fällen muß aber das Haus sich hüten, die Wechselsummen zu hoch anzusetzen, damit der Kunde den Wechsel zur rechten Zeit prompt einlösen kann. Es erfordert lange Übung und gesundes Urteilsvermögen des Kreditdezenten, Höhe und Häufigkeit des Wechsels abzuschätzen, um die Zahlungsfähigkeit des Kunden in jedem einzelnen Falle nicht zu überspannen. Eine allgemeine Regel aber darf für die Behandlung langsamer Kunden aufgestellt werden: Ist ein Kunde als gut und zahlungsfähig bekannt, so lasse man ihn ruhig häufige Teilzahlungen machen, ganz gleich, wie klein oder groß sie sind, aber selbstverständlich dürfen sie nicht unter ein gewisses Minimum gehen.

Bevor wir das Thema Korrespondenz und ihren Zusammenhang mit einem gesunden Kredit verlassen, möge ein Wort erlaubt sein über das Abschicken der Tratten. In dem Hause Marshall Field & Cie.¹⁾ ist es Regel, alle Wechsel so abzusenden, daß jeder ein paar Tage vor dem Verfalltermin an seinem Bestimmungsort eintrifft; das ist für den Kunden am vorteilhaftesten. Deshalb müssen die Postverbindungen genau studiert werden, damit man stets weiß, wieviel Zeit ein Brief nach irgend einer Stadt Amerikas, Europas oder eines anderen Landes braucht. Wenn die Provinzkaufleute diese Regel immer befolgten, würde sich die Arbeitslast des Kreditcomptoirs auf ein Minimum reduzieren; denn es ist jetzt allgemein

¹⁾ Der Verfasser ist Teilhaber dieses großen Chicagoer Warenhauses.

üblich, daß alle Kaufleute, auch die bestrenommierten, ihren Wechsel erst am Fälligkeitstage einlösen, anstatt eine genügende Zeit vorher, damit die Summe am Verfalltermin schon am Bestimmungsorte eintreffen kann. Es entstehen sonst Meinungsverschiedenheiten über den Diskont und das hat mancherlei Verdrießlichkeiten für alle Beteiligten im Gefolge.

Wenn der Kunde trotz freundlichen, eindringlichen und geschickten brieflichen Zuredens nicht antwortet, so muß der Kreditbezernt einen vertrauenswürdigen Stellvertreter nach dem Wohnorte des Kunden schicken, der nachzuforschen hat, wo es fehlt. Diese Mission ist außerordentlich wichtig und wird zumeist in die Hände eines jüngeren Angestellten im Kreditcomptoir gelegt, um ihm Gelegenheit zu geben, sich die Sporen zu verdienen. Bevor er abreist, muß er alle Einzelheiten im Kopfe haben, die irgendwie ein Licht auf die Beziehungen des Kunden zu seinem Hause werfen können. Seine Nachforschungen beginnen mit dem Berichte und allen Dokumenten, auf Grund deren dem Kunden der Kredit eröffnet wurde, sowie mit der Kenntnis der nachfolgenden Korrespondenz, die ihn über den Charakter des Kunden und den Zustand seines Geschäftes aufklären kann.

Der ausziehende Emissär muß sich aus dem Comptoir Auszüge mitnehmen, welche ihm ermöglichen, schriftliche Beweise auf alle irgend wie in Betracht kommenden Fragen abzugeben. Am Bestimmungsorte angelangt, muß er sich zunächst in der Stadt umsehen, um festzustellen, ob die Geschäftslage des Kunden gut ist, ob er den Markt beherrschen kann; muß beobachten, wie er seine Waren auslegt, und in Erfahrung zu bringen suchen, wie er zu den zu-

verlässigsten Männern seines Ortes steht. Ist die Kreditabteilung des Engroshauses gut geleitet, so wird sie in Verbindung stehen mit einem guten Rechtsanwalt dieser Stadt — oder was noch wichtiger ist — den Namen eines Rechtsanwalts kennen, der für geschickte Durchführung zweifelhafter Rechtsachen bekannt ist. Sollte sich dann herausstellen, daß dieser Rechtsanwalt mit dem Kunden in Verbindung steht oder gar sein ständiger Rechtsbeistand ist, so muß das den jungen Emissär in dem Entschlusse bestärken, den Kunden noch sorgfältiger zu beobachten. Wenn er andererseits erfährt, daß sein Kunde keinen ständigen Rechtsbeistand hat, so spricht das sehr zu dessen Gunsten und ist sogar ein Zeichen seiner Ehrlichkeit und seiner guten Absichten. In den meisten Fällen ist es ganz unrathsam, dem Provinzkaufmanne den bevorstehenden Besuch des Agenten anzuzeigen; manchmal aber mag es wieder absolut nötig sein, ihn wissen zu lassen, daß der Einkassierer mit der bestimmten Absicht in seine Stadt kommt, sein Konto in Ordnung zu bringen, mit dem strikten Auftrage, dort zu bleiben, bis er das Geld oder befriedigende Sicherheit in Händen hat.

Ich erinnere mich eines Beispieles der ersteren Art, das mir gleich zu Anfang meiner Tätigkeit im Kreditcomptoir begegnete. Ich war nach einer kleinen Stadt geschickt worden, um dort die Verhältnisse eines Kaufmannes zu untersuchen, der ein schlechter Zahler geworden war. Ich ging ganz vorsichtig zu Werke und fand, daß zwar sein Renommee in der Stadt und sein Charakter gut, er selbst aber schon ziemlich bei Jahren war. Er hatte einen sehr guten, aber noch nicht bezahlten Warenbestand und besaß außerdem kein Vermögen. Das Problem, dem

ich mich gegenübergestellt sah, war, dem Kunden einen vollen Begriff von dem Werte seiner Waren zu geben. Ihn zu beunruhigen hätte von einem mangelhaften Urteilsvermögen gezeugt und meinen ganzen Plan sicher zum Scheitern gebracht; doch ich sah ein, daß man ihn sich selbst überlassen, sich selbst herausarbeiten lassen und ihm Hoffnung für die Zukunft machen müsse. Ich kehrte also nach Hause zurück, fing an, häufig und über sehr kleine Beträge Wechsel auf ihn zu ziehen und in kurzer Zeit war sein Konto geordnet.

Mehr als einmal machte ich mir solide Kaufleute in der Provinz zu festen Freunden, indem ich ihnen Geld lieh, damit sie ihren Verpflichtungen anderen Häusern gegenüber nachkommen konnten, und ihnen half, ihren Warenbestand zu reduzieren, um ihre Verpflichtungen uns gegenüber zu verringern und brachte sie so wieder auf eine gesunde Basis.

Nicht selten gibt ein Kunde dem Kreditdezernenten alle seine Geschäftsangelegenheiten in die Hände, damit er für ihn als sein Bevollmächtigter handle. Einmal übergab mir ein Kunde, der abgebrannt war, aber dreimal soviel schuldete, als die Versicherungssumme ausmachte, diesen Betrag mit der Bitte, seine Verpflichtungen zu regeln. Ich nahm die Versicherungsentschädigung und traf mit seinen Gläubigern ein Abkommen. Ich erledigte die Sache so, daß auf sein Geschäftsrenommee nicht der geringste Schatten fiel und ließ ihm 4000 Mark in Händen, damit er von neuem anfangen könne. Jetzt ist er ein erfolgreicher Kaufmann und einer der treuesten Kunden des Hauses, dem er in der Zeit seines Unglücks sein Geschick anvertraut hatte. Ein Jahr später traf einen anderen

Provinzkaufmann dasselbe Unglück und auf den Rat des Kaufmannes, dem ich geholfen, kam auch er zu mir und bat mich, ihm aufzuhelfen. Ich willfahrte seiner Bitte gern und seitdem geht er mich in jeder wichtigen Angelegenheit um meinen Rat an. Solche Vorfälle zeigen zur Genüge, daß eine kluge Behandlung der Kunden in den Zeiten ihrer Not sie zu lebenslänglichen und ergebenden Freunden des Hauses macht.

Ganz andere Gehirnwindungen müssen arbeiten, wenn ein Kreditbezüger merkt, daß eine Kunde unehrlich ist und das Haus zu betrügen trachtet. Anstatt sich ihm gegenüber als Freund, Ratgeber oder Vertrauensmann zu zeigen, muß er plötzlich wie ein Detektiv handeln. Die Einzelheiten einer Unehrllichkeit und die dabei in Anwendung kommenden Kniffe sind manchmal sehr interessant und aufregend. Gewöhnlich ist der Kreditbezüger zufrieden, wenn er dem Betrüger überlegen ist und das Haus vor Verlusten zu schützen vermag, weil er sich mit der Zeit davon überzeugt, wie schwer es ist, einen solchen Verbrecher zu überführen. Dies geht deutlich aus einem Falle meiner Erfahrung hervor, der mir in den siebziger Jahren begegnete, als das Bankrottgesetz, das 1878 aufgehoben wurde, noch in Kraft war. Wenn auch das früher geltende Gesetz von dem jetzigen in manchen Punkten abweicht, so sind sie sich doch darin gleich, daß sie dem Großhändler eine Menge von Hindernissen in den Weg legen, seine zweifelhaften Außenstände einzutreiben.

Ein Kaufmann aus einer größeren Stadt im Staate Illinois schuldete uns 24000 Mark und machte Bankrott. Er hatte schon zwei- oder dreimal Konkurs gemacht und nach jedem Male schien er besser dazustehen als zuvor.

Wir waren der Meinung, daß er unehrlich gehandelt habe, nahmen Detektive zu Hilfe und bekamen das Geheimnis seiner kleinen Aktiva und großen Passiva bald heraus. In Lagerhäusern und anderen nicht unmittelbar zum Geschäfte gehörigen Gebäuden wurden Waren im Werte von Tausenden ans Licht gebracht, die der Schurke jedesmal vor dem Bankrott beiseite geschafft hatte; denn er wußte, daß er, nachdem er den Konkurs angemeldet und die Sache durch die Gerichte geordnet hatte, aller seiner Verpflichtungen ledig war und seine geheimen Warenbestände zu Geld machen konnte. Der Gerichtsbeamte des Distrikts ließ nun die Waren auf Rollwagen verladen und die Karawane durch alle Straßen der Stadt ziehen als eine Lehre für die Bewohner. Selbstverständlich machte dieser Anblick einen tiefen Eindruck auf alle und die Kaufleute waren höchst empört über diesen unehrlichen Mitbürger, der soviel Schande auf die Kaufmannszunft seiner Stadt gebracht hatte. Man sollte meinen, daß eine solche betrügerische Verheimlichung von Aktiven eine schnelle und unvermeidliche Überführung und Verurteilung des Betreffenden zur Folge haben müßte, aber die Erfahrung belehrte mich eines besseren. Nach einem scharfen Verhör wurde er überführt, aber ihm gleichzeitig noch ein Verhör zugesichert. Diese zweite Verhandlung verlief noch erregter als die erste und er wurde verurteilt. Dann erkrankte der Verurteilte schwer und es wurde ein Gesuch an den Gerichtshof um zeitweilige Suspendierung des Urteils gerichtet. Diese Umstände erregten in bedenklicher Weise die Sympathie der Bevölkerung für den Verbrecher und die frühere Abneigung machte einer gewissen Milde Platz, als es hieß, sein Weg vom Kranken-

bett führe entweder zum Grabe oder ins Zuchthaus. Nach einigen Tagen kam die Nachricht, daß den Mann ein barmherziger Tod erlöst habe und zwei Tage darauf war das Begräbniß. Nach einigen Wochen wurde sein Vermögen, das sich ganz beträchtlich vermehrt zu haben schien, zur Regulierung seiner Verpflichtungen verteilt. Kurz darauf fuhr die Witwe nach Europa, wo sie noch heute die Früchte der Schurkereien ihres Mannes genießt — in Gesellschaft mit ihm; denn der seines Verbrechens überführte erfreut sich noch heute einer ausgezeichneten Gesundheit. Seine Krankheit, Tod und Begräbniß waren nur der letzte und raffinierteste Akt in diesem Drama seines Lebens, das er spielte.

Der Typus derjenigen Geschäftsleute, denen der Kreditbezernent am meisten zu vertrauen geneigt ist, sind Leute, die als junge Burschen, fast noch als Knaben, in ein Provinzgeschäft eingetreten sind, kaum imstande den Auslieferungswagen zu fahren oder zu sonstigen leichteren Arbeiten. So ein junger Mann entwickelt kaufmännische Fähigkeiten, wird mit allen Einzelheiten des Geschäftes gründlich und praktisch vertraut. Zuletzt ist er erster Verkäufer in dem Geschäft, ist betraut mit der verantwortlichen Aufgabe, von Reisenden einzukaufen oder sogar das Engroshaus in der großen Stadt zu besuchen, um besondere und größere Einkäufe zu machen. Schließlich ist er soweit, daß der Eigentümer des Geschäftes seinen Gehalt nicht weiter zu erhöhen vermag und fängt an, mit seinem Gehalte unzufrieden zu sein. Schließlich kommt er in Versuchung, mit seinen Ersparnissen für sich selbst ein Geschäft anzufangen. Dies ist die Art Kaufmann,

welche das Vertrauen des Kreditbezernten besitzt und aus guten Gründen. Mehr als einmal habe ich es erlebt, daß solch ein junger Mann mit einem Kapital von nicht mehr als 6000 Mark anfing, von der Hand in den Mund lebte und innerhalb ganz kurzer Zeit älteren Geschäften mit 60000 Mark Kapital den Rang ablief, weil diese es nicht mehr für nötig hielten, sich im Geschäft besondere Mühe zu geben. Der junge Mann war taktvoll, aufgeweckt, energisch, bestrebt jeden Kunden zu befriedigen, den er in seinen Laden ziehen konnte. Das Publikum, immer bereit, Eifer anzuerkennen, gab dem allgemeinen menschlichen Instinkt nach, einem solchen jungen Manne unter die Arme zu greifen. Bald, aber zu spät merkte der unaufmerksame und wenig zukunfts kommende alte Geschäftsmann, daß sein rühriger, gefälliger junger Konkurrent die ganze Kundschaft des Ortes an sich gerissen hatte und nicht mehr von der Hand in den Mund zu leben brauchte wie früher. Der Kreditbezernt hatte diese unvermeidliche Folge vorausgesehen und sich danach gerichtet, als er dem jungen Manne von Jugend, Energie, Takt und Zukunft ein Konto eröffnete; er erhielt den Kredit, weil er im höchsten Maße zu dem Glauben berechtigte, daß er jahrelang ein sicher fortschreitender und profitabler Kunde sein werde. Der alte Konkurrent aber konnte sein Geschäft im besten Falle nur noch ein paar Jahre fortführen, und auch das nur mit Einschränkung.

XI. FREUDEN UND LEIDEN IM KREDIT-COMPTOIR

Wenn ein Kreditdezernent als Resultat seiner ganzen Jahresarbeit bei einem großen Jahresumsatz einen nur kleinen Prozentsatz an Verlusten aufzuweisen hat, so ist das für ihn eine große Befriedigung. Der Beweiskraft dieses in Zahlen dargestellten Argumentes kann sich niemand entziehen: sie beweisen, daß der Kreditdezernent mit gesundem Konservatismus und doch mit weit ausschauendem, fortschrittlichem, wirklich kaufmännischem Geiste seines Amtes gewaltet hat.

Es ist wohl wahr, daß für eine etwaige Verringerung der Gesamtumsätze nicht an letzter Stelle der Kreditdezernent verantwortlich ist, aber ebenso wahr ist es auch, daß die Art und Weise, wie der Kredit in dem Hause gehandhabt wird, das Geschäft empfindlich berührt. Wenn bei allgemein guter Geschäftslage die Verkäufe eines Hauses sich doch nicht auf die zu erwartende Höhe erheben, so möchte ich gleich fragen, ob nicht vielleicht der Kreditdezernent allzu furchtsam und konservativ ist. Je geringer der Prozentsatz an Verlusten ist, den er aufweisen kann, desto mehr glaube ich zu dem Gefühl berechtigt zu sein, daß wenigstens ein Teil des Stagnierens auf seine Zurückhaltung und Furchtsamkeit beim Kreditgeben zurückzuführen ist. Allzugroße Ängstlichkeit und Ultrakonservatismus in einem Kreditcomptoir werden die Kunden gar bald vertreiben; aus diesem Grunde darf man die Tätigkeit des Kreditdezernenten nicht ausschließlich nach den Verlustprozenten beurteilen, es muß auch die Summe der abgewickelten Geschäfte mit in Betracht gezogen wer-

den. Sind aber der Prozentsatz der Verluste und der Gesamtumsatz befriedigend, so ist die Tätigkeit und Fähigkeit des Kreditdezernenten über jeden Zweifel erhaben. Was ein niedriger Prozentsatz an Verlusten zu nennen ist, darüber gehen die Meinungen sehr auseinander. Wenn ein Haus nur 0,2 Prozent seiner Gesamtumsätze verliert, so darf sich der Kreditdezernent zweifellos gratulieren; gelingt es ihm aber, diesen Prozentsatz auf 0,1 Prozent herunterzudrücken, während die Totalsumme der Verkäufe sich auf normaler Höhe hält, dann darf er mit Recht den Dank und die Anerkennung seines Hauses beanspruchen. 1 Prozent oder noch mehr ist entschieden sehr viel und man sollte im Kreditcomptoir unruhig werden, wenn in normalen Zeiten diese Ziffer erreicht wird.

Aber es gibt auch noch andere Befriedigung für den Dezernenten, als nur die Beweise, daß sein Kreditcomptoir auf gesunder und gedeihlicher Basis geleitet worden ist. Fast beständig findet er Gelegenheit, anderen mit Rat und Tat unter die Arme zu greifen. Es ist ein allgemein anerkannter ethischer Grundsatz, daß die beste Art Wohltaten zu erweisen die ist, jemandem soweit zu helfen, bis er sich selbst weiter helfen kann. Er muß aber in der Tat von einem großzügigen Geiste der Nächstenliebe beseelt sein, wenn er sie über die Grenzen seiner eigenen Interessen hinaus betätigt; denn oft ist auch sein Lohn nur Undank.

Gewöhnlich sind die im Kreditcomptoir gesammelten Erfahrungen langweilig und alltäglich, aber bisweilen bringen aufregende Fälle in diese Monotonie einen Zug von Romantik oder auch von Sentimentalität. Den glücklichen Ausgang des interessantesten und aufregendsten Erlebnisses

während meines dreißigjährigen Dienstes im Kreditcomptoir verdanke ich meinem guten Physiognomiengedächtnis. Gewiß kann man die Fähigkeit, sich ein Gesicht zu merken und mit dem rechten Manne zu verbinden, kultivieren, doch zumeist ist dies eine Naturgabe. Dieses Talent habe ich seit meinen Jugendjahren zu meinem Vergnügen geübt und es ist mir oft eine wertvolle Hilfe gewesen. Ich war noch nicht lange im Kreditcomptoir und mußte regelmäßig jede Woche in einem Laden an der Clarkstraße einen kleinen Betrag einkassieren. Manchmal betrug die einkassierte Summe 400, in den meisten Fällen aber nur 200 oder 100 Mark. Das Geld wurde mir immer von demselben Manne, einem Mitinhaber der Firma, ausgehändigt und so wurde mir sein Gesicht bekannt. Eines Tages wurde mir gesagt, daß ich nicht mehr nötig hätte, diesen Inkasso-Gang zu machen, da das Geschäft bankrott geworden und seine Besitzer verschwunden seien mit allem Bargeld, das sie hatten zusammenraffen können. Etwa zwölf Jahre später kam ein ehrwürdiger Mann vom Lande in mein Comptoir, sagte, er heiße Smith, habe einen Laden in einem Dorfe in Missouri und komme mit der Bitte, ihm ein Konto zu eröffnen, damit er seinen Warenbestand erheblich vergrößern könne. Er gab Empfehlungen an und unterzog sich dem üblichen Verhör in der ruhigen und gefaßten Art eines Kaufmannes vom Lande, der seines Erfolges gewiß ist. Als ich die Empfehlungen geprüft hatte, kam er wieder, und dieser zweite Anblick bestärkte meinen schon das erstemal gehegten Verdacht. Ich sah ihm gerade ins Gesicht und sagte in ruhigem Tone: „Sie heißen nicht Smith, sondern Jakob und sind aus der Clarkstraße vor zwölf Jahren durchgebrannt“.

Das Gesicht des Menschen wurde sofort aschfahl, seine Knie schlotterten und bevor ihn jemand halten konnte, sank er völlig gebrochen zu Boden. Obwohl sein Vergehen schon verjährt war, hatte ihn das plötzliche Entgegenhalten seiner Schuld völlig niedergeschmettert. Dieser aufregende Zwischenfall machte großen Eindruck auf alle, die ihn mitangesehen hatten.

Obwohl der Kreditdezernent für weltweite und findig gilt, einen Betrug aufzudecken, so schützt ihn dieser Ruf doch nicht vor zahlreichen Gelegenheiten, sich dieser Fähigkeiten zu bedienen. Man sollte meinen, daß Gauner vorsichtig sein und eine Menschenklasse meiden werden, deren tägliche Arbeit darin besteht, Charaktere zu lesen, die Wahrheit aus plausiblen, aber irreführenden Behauptungen herauszusieben und kaufmännische Unehrllichkeit jeder Art an den Tag zu bringen. Aber diese Zunft von Ehrenmännern hat keine Achtung vor der Person, vielleicht reizt sie sogar die Tatsache, daß ein Kreditdezernent viel schwieriger hinteres Licht zu führen ist, als ein gewöhnlicher Sterblicher, noch mehr.

Einer der kühnsten und gerissensten solcher Versuche, die mir persönlich begegnet sind, war folgender: Ein schlichter, solide aussehender Mann, ganz der Typus eines kräftigen, unternehmenden Kaufmannes aus dem fernen Westen, kam in mein Comptoir und sagte, er wolle in Albuquerque in Neu-Mexiko ein Geschäft anfangen; für jetzt wollte er alles, was er kaufte, in bar zahlen, aber er möchte für die Zukunft ein Konto bei uns haben. Kurz darauf sandte er uns als Zahlung eine Anweisung über 200 Mark, die von einer Bank in Atchinson, Kansas, auf eine New-Yorker Bank gezogen war. Das Papier wurde sofort

eingelöst und alles war in Ordnung. Die Rechnung über alle seine Einkäufe belief sich auf 12000 Mark und er überreichte als Bezahlung eine Anweisung von 52000 Mark auf dieselbe Bank wie die frühere. Während er in meinem Comptoir auf das Geld wartete, telegraphierte unser Kassierer an die Bank, auf die der Wechsel gezogen war, ob er akzeptiert werden würde und erhielt die Antwort zurück, daß der Wechsel nicht gut sei. Auf diese Mitteilung schien der Kunde so erschrocken, wie nur ein Provinzkaufmann unter solchen Umständen sein kann. Ohne einen Augenblick zu zögern, bat er um Feder und Papier, schrieb einen Brief an die Bank in Atchinson und forderte sofortige Aufklärung. Diesen zeigte er mir, legte den Wechsel ein und übergab ihn mir mit der Bitte, ihn sofort befördern zu lassen. Er hatte es gar nicht eilig, von mir fortzugehen, sondern drückte sich immer um meinen Schreibtisch herum und bemühte sich, mir den ganzen Sachverhalt klarzulegen. Er gab endlose Details und das war der schlaueste Zug der Rolle, die er spielte; denn ein ehrlicher Kaufmann aus der Provinz würde sich in einer ähnlichen Lage genau so benommen haben, hätte alle möglichen Kleinigkeiten durchgesprochen und die Sache mit endlosen Wiederholungen und Betrachtungen breitgetreten. So stand er herum, bis es Zeit war, Mittag zu essen, und ich war froh, als ich ihn gehen sah; aber ich war sicher, daß er zurückkehren würde, um mir die Resultate seines Nachdenkens über diesen zurückgewiesenen Wechsel mitzuteilen. Dieses tat er jedoch nicht, sondern bewegte sich statt dessen so schnell wie möglich nach einer ganz entgegengesetzten Richtung. Gewiß hatten wir einen Fehler gemacht, daß wir nicht sofort direkt an die Bank in

Atchinson telegraphierten, ob das Geld für die Anweisung eingezahlt sei: eine verneinende Antwort hätte die Betrügerei sofort aufgedeckt und wir hätten den Gauner verhaften lassen können. Er glaubte, weil wir den einen zwischen den beiden Banken gezogenen Wechsel für gut befunden hatten, sei unser Argwohn beschwichtigt und jede Phase der Rolle, die dieser Fälscher spielte, war so klug durchgeführt, daß die Täuschung vollständig war. Sein genialer Coup, die Anweisung nach Atchinson zu schicken und dadurch Zeit zum Durchbrennen zu gewinnen, ohne verhaftet oder verfolgt zu werden, war ein Meisterstück. Später kam jede Kleinigkeit seines Vorgehens ans Licht. Sein Feldzugsplan war folgender: er hatte eine Anweisung über 200 Mark der Atchinson-Bank gekauft und den Namen des Lithographen in Chicago, der das Formular hergestellt hatte, in ganz kleiner Schrift in einer Ecke gefunden; das war die Basis, auf der er weiter arbeitete. Nach seiner Ankunft in Chicago ging er sogleich zu dem Lithographen, stellte sich als Beamter der Bank in Atchinson vor und bestellte einen Block neuer Anweisungen von derselben Farbe wie die vorgelegte. Auch bestellte er einen Stempel mit derselben Prägung, wie sie die andere Anweisung aufwies und außerdem noch eine Menge Geschäftspapiere für die Bank. Der Notenblock und der Stempel sollten in sein Hotel geschickt, das übrige direkt an die Bank als Frachtgut gesandt werden. Nachdem er soviel Formulare herausgenommen hatte, als er brauchte, um ein vollkommen täuschend nachgemachtes Exemplar über 52000 Mark herzustellen, schickte er Buch und Stempel an den Lithographen zurück mit dem Bemerkten, daß er sich anders entschlossen habe, sie möchten beides mit

dem übrigen zusammenpacken. Er habe aus dem Block einige Formulare herausgenommen, die er brauche, bis er wieder heimkomme. Nichts hätte vollkommener und kunstvoller durchgeführt werden können, als diese Grundlage, auf der er zu seinem Schlage ausholte. Obgleich im kritischen Augenblick glücklicherweise sein Apparat versagte, so gelang es ihm doch, dem Gesetz durch die Finger zu schlüpfen. Selbstverständlich waren die gekauften Waren von uns noch nicht abgeschickt worden und wir verloren nichts als die Zeit des Verkäufers. Aber die Erfahrung war wenigstens entschieden lehrreich.

Dieser Vorfall soll nicht beweisen, daß die Tagesarbeit des Kreditdezernenten immer durch solche romantische Ereignisse belebt ist; er sollte zufrieden sein, wenn sich die Vorkommnisse mit einförmiger Stetigkeit abwickeln, das heißt, wenn seine Tagesarbeit immer vom gleichen Erfolge gekrönt wird.

Ein sehr interessantes Vorkommnis, welches zeigt, wie ein junger Mann durch geduldiges, anhaltendes, mutiges und erfinderisches Verhalten seinem Hause Hunderte und Tausende retten und sich die Anerkennung seiner Vorgesetzten erwerben kann, begegnete einmal einem jungen Angestellten unseres Hauses. Da es gleichzeitig ein äußerst schlaues Manöver, das Engroshaus zu überlisten, darstellte, so möge es als nützliche Lehre hier angeführt werden.

Wir hatten schon lange nichts mehr von einem Kunden aus Delatur in Illinois gehört, der eine große Menge Waren von uns gekauft hatte und uns ziemlich viel schuldete, und schickten einen von unseren jungen Männern im Kreditcomptoir dahin. Diese Aufgabe schien ihm höchst willkommen zu sein, er übernahm sie mit einem Eifer und einer Begeisterung, die erhoffen ließen, daß er die Sache

auffspüren würde, wenn sie nur irgendwie an den Tag zu bringen sei. Und gleich zu Anfang machte er die Entdeckung, daß noch bevor die Waren verladen wurden, zu dem Frachtagenten der Bahn ein Mann gekommen sei, der vorgab, von unserem Hause abgeschickt zu sein; er habe angeordnet, daß die Waren nach Waterloo in Iowa statt nach Dekatur geschickt werden sollten. Das gab dem jungen Manne einen Schlüssel in die Hand und er versah sich mit Briefen an die Stationsvorsteher der verschiedenen Eisenbahnen, zu welchen die Spur wahrscheinlich führen würde. In Waterloo entdeckte er, daß die Waren nach Sioux City geleitet worden waren. Dort verlor er die Spur, sie schien völlig verwischt zu sein. Ein weniger erfinderischer und entschlossener junger Mann würde nun die Jagd hier aufgegeben haben, aber das geheimnisvolle Verschwinden der Waren reizte unseren Angestellten zu noch eifrigeren Nachforschungen. Mit wahrem Detektivinstinkt begann er sogleich unter den Fuhrwerksbesitzern nachzuforschen und brachte heraus, daß Waren, die der Beschreibung nach die unsrigen sein konnten, durch die Stadt gefahren und nach zwei verschiedenen Richtungen an zwei Bestimmungsorte verladen worden waren. Er folgte diesen zwei Spuren von einer Stadt zur anderen, bis er sie in Omaha wieder beisammen fand. Hier verlor er mehrmals die Spur, aber sein Scharfsinn und sein beharrliches Nachforschen wurden belohnt; er bekam heraus, daß die Waren in ein Lagerhaus gebracht worden waren, wo sie verborgen vor aller Welt in guter Ruh lagen. Ich brauche nicht hinzuzufügen, daß der junge Mann, der seine Sache so gut gemacht hatte, sich die Gunst des Hauses erwarb und zu höheren, verantwortlichen Stellungen befördert wurde.

Solche Vorfälle ereignen sich häufig in dem Kreditcomptoir jedes großen Hauses und ein junger Mann, der genügend Energie, Mut und Erfindungsgeist besitzt, um „dem Rachen der Niederlage den Sieg zu entreißen“, wird bald hochkommen. Manchmal aber begegnet der Angestellte im Kreditcomptoir wieder Beispielen von geradezu überwältigender Ehrlichkeit. Eine solche Begegnung widerfuhr einem unserer jungen Leute mit seinem Lieblingskunden O'Brien. Dieser war ein Mann von echtem Schrot und Korn. Er war in einer Branntweinschänke geboren und hatte seine erste Anstellung in einem ähnlichen, nicht gerade empfehlenswerten Orte gehabt. Als er sich verheiratete und Vater mehrerer gescheiter, reizender Kinder wurde, taten sich ihm die Augen auf und er entschloß sich, sein altes Leben aufzugeben und seine Kinder in eine für sie günstigere Umgebung zu versetzen, als diejenige, in welcher er aufgewachsen war. Er eröffnete einen Kaufladen, wurde einer der angesehensten und achtbarsten Männer seiner Gemeinde und legte darauf vielleicht noch größeren Wert, als wenn er dieses Vertrauen immer genossen hätte. Alle seine Sorgen und Zweifel theilte er dem Kreditdezenten mit, jede wichtige Angelegenheit legte er zuerst diesem vor. Nach vielen Jahren erfolgreicher Thätigkeit kam er einmal in einem Zustande solcher Aufregung in das Comptoir, daß er ganz unzusammenhängend redete. Er erklärte, daß er in den Laden seines Konkurrenten gehen und den Kerl so verprügeln wolle, daß er ein paar Wochen im Krankenhause zubringen müsse. „Er hat meinem Nachbar gesagt, daß ich ein Lügner, Dieb und Betrüger sei“, sagte O'Brien, „und es könnte sehr bald zu den Ohren meiner Kinder kommen,

wenn ich ihm nicht mit meiner Faust das Maul stopfe.“ Der Kreditdezernent suchte ihn zu beruhigen und sagte: „Warum hören Sie überhaupt auf solche Verleumdungen, er kann sie doch nicht beweisen?“ „Das ist es ja gerade, er kann alles beweisen, er kennt mich noch aus jener Zeit, wo ich an dem schlechtesten Orte war, den man nur finden kann!“ Es war nutzlos, gegen solche Offenherzigkeit mit Beweisen anzukämpfen und ich überredete ihn zuguterleht, ruhig nach Hause zu gehen und seinen guten Ruf dem Urteile seiner Nachbarn zu überlassen, die seine Geradheit und Rechtschaffenheit kannten. Diese friedliche Beruhigung bewahrte den Konkurrenten vor einer fürchterlichen Tracht Prügel und O'Brien vor einem öffentlichen Skandal. Aber die Offenherzigkeit seines Geständnisses ist im Kreditcomptoir sprichwörtlich geworden.

Manchmal findet es der Kreditdezernent für ratsam, zu einer Sache eine Stellung einzunehmen, die einem Außenstehenden fast widersinnig erscheinen könnte. Nicht selten ist diese Stellungnahme die Folge von Eigentümlichkeiten, wie sie das Konkursgesetz aufweist. Einmal erklärte sich ein Kunde für zahlungsunfähig und wollte sich mit seinen Gläubigern auf 20 Prozent einigen. Als er uns seine Situation klar auseinandergesetzt und erklärt hatte, daß alle seine übrigen Gläubiger damit einverstanden seien, war er ganz erstaunt, von uns die Antwort zu hören: „Wenn Sie in der Lage sein werden, uns 100 Prozent zu zahlen, dann kommen Sie wieder und begleichen Ihr Konto; wir haben keine Lust, mit Ihnen eine Vereinbarung zu treffen und ziehen es vor, zu warten, bis Sie das Ganze bezahlen können!“ In Anbetracht dessen, daß wir nur sehr wenig Vertrauen auf die Ehrlichkeit dieses Mannes

setzen konnten, mochte unser Verhalten sehr seltsam erscheinen; es wurde aber durch das Resultat gerechtfertigt. Um seinen anderen Verpflichtungen nachkommen und ein neues Geschäft anfangen zu können, kam er und bezahlte uns alles bis auf den letzten Pfennig.

Wenn es sich darum handelt, einem Kunden über eine Krisis hinwegzuhelfen und sein Geschäft auf eine gesunde Basis zu stellen, müssen so manche Dinge in Betracht gezogen werden; vor allem seine Ehrlichkeit, seine geschäftliche Tüchtigkeit und seine besonderen Aussichten. Kredit geben heißt Vertrauen zu dem moralischen und materiellen Werte des Kunden haben und der Kunde, welcher dieses Entgegenkommens würdig ist, muß nach beiden Richtungen hin gesund sein. Er kann von Grund aus ehrlich sein und doch nicht die Elemente besitzen, die das Haus rechtfertigen, ihm über eine schwierige Lage hinwegzuhelfen. Man darf nicht glauben, daß Mißerfolg immer die Unfähigkeit zur Bezahlung der Schulden bedeutet. Im kaufmännischen Sinne hat Mißerfolg, wer nicht vorwärts kommt; wer sich kaum über Wasser halten kann und dessen Aussichten jedes Jahr geringer werden. Solchen Kaufleuten eine weitgehende Unterstützung angeheißen zu lassen, ist der Kreditdezzernent nicht berechtigt! Im allgemeinen sind solche Leute schon ein wenig bejahrt und in die kaufmännische Atmosphäre erst eingetreten, nachdem sie in ihrer Jugend sich in anderen Wirkungskreisen bewegt hatten.

XII. ÜBER DAS KREDITGEBEN DES KLEINEN KAUFMANNES

Die Eröffnung eines neuen Ladens in einer Gemeinde ist immer das Signal einer Verschiebung des geschäftlichen Lebens und das kann den Besitzer des neuen Geschäftes täuschen, wenn er nicht ein Mann von seltener Klugheit und natürlichem Verständnis für das Kreditwesen ist. Sicherlich denkt sich ein solcher leicht: „Mein Geschäft geht gut, weit über meine Erwartungen hinaus!“ Urteilt man nach dem Äußeren, so ist diese Bemerkung berechtigt, weil ein neues Geschäft immer die Kunden an sich zieht, welche bei den schon etablierten Kaufleuten in der Kreide stehen oder etwas mit ihnen gehabt haben. Es sind die aus dem alten Geschäfte hinausgesieften. Anstatt diesen plötzlichen Kundenzustrom als Zeichen der Gedeihlichkeit zu betrachten, sollte man ihn als das gerade Gegenteil ansehen und danach handeln. Richtig betrachtet ist er das Signal: „Gefahr in Sicht“. Diese Art von Kunden ist gewöhnlich so schlau, im ersten und zweiten, vielleicht auch noch im dritten Monat bar zu bezahlen, aber dann fangen sie an um Kredit zu bitten. Gewöhnlich wird das sehr geschickt gemacht und die Bitte ist gewöhnlich nur: „bis Samstag Abend“, oder „bis zum nächsten Ersten“. Wenn nun die Zeit kommt, dann beginnt das Spiel der Teilzahlungen. Gewöhnlich wird diese Zahlungsunfähigkeit mit besonderen Ereignissen, Krankheit oder sonstigem Unglück, entschuldigt. Aber auf eines kann man sich verlassen: diese Klasse von Kunden wird diese Taktik in progressiver Reihenfolge fortsetzen, die Schuld wird von Woche zu Woche mehr anwachsen.

Und das Resultat? Wenn der Ladenbesitzer aus seinem Traume erwacht, so wird er sehen, daß er sich in den Händen seines Kunden befindet; denn er muß sich sagen: „Wenn ich ihn zu sehr dränge, so kann ich vielleicht alles verlieren; ich muß daher sehr sanft mit ihm umgehen“.

Wenige Dinge im Geschäftsleben sind schwerer, als einen schlechten Zahler zur Tilgung einer hohen Schuldsomme auf dem Wege der langsamen Abzahlung zu veranlassen. In Wirklichkeit ist ein Ladeninhaber, der schlaugenug ist, das fertig zu bringen, schon so schlaug, sich gar nicht erst in eine solche Situation zu versetzen. Ein Kaufmann mit solch wenig erwünschten Kunden muß sie sich sorgsam merken, das heißt, er muß alle ihre Schulden im Kopfe haben und stets danach handeln. Aber nicht nur er, sondern auch seine Angestellten müssen das tun und es ist durchaus nicht so leicht wie es aussieht. Sehr häufig läßt ein Geschäftsinhaber seinen Kunden die Schuld vergrößern, anstatt ihn zu deren Verminderung zu zwingen und die unvermeidliche Folge davon ist, daß er sein Engroshaus um Hilfe bitten muß. Wenn es soweit gekommen ist, so wird er im allgemeinen seine Einkäufe zeitweise unter mehrere Engroshäuser verteilen, um seine Verlegenheit vor den Augen desjenigen Gläubigers zu verbergen, bei welchem er früher alles gekauft hat.

Anstatt aber seine Verlegenheit zu verbergen, zeigt er vielmehr dadurch dem Kreditcomptoir seines alten Hauses seine schwierige Lage erst recht an; denn es gibt keinen modernen Kreditbezernenten, der nicht wüßte, was hinter einem solchen „Ausbreiten“ steckt, besonders wenn der in Frage stehende Kaufmann mit seinen Zahlungen zuletzt etwas langsam gewesen ist. Der einzig sichere Weg, den

der Kaufmann in solcher Verlegenheit einzuschlagen hat ist der: zu dem Kreditdezenten seines Engroshauses zu gehen, ihm alles zu sagen, und seine Schulden beisammen zu halten anstatt sie „auszubreiten“. Lohnt es sich überhaupt, den Mann zu retten, so wird ihm der Kreditgeber des Hauses, dem er am meisten schuldet, durch Ausdehnung des Kredits und praktische Ratschläge gern helfen. Schlägt der unglückliche, irregeleitete Kaufmann aber den anderen Weg ein, um seine Verlegenheiten zu verbergen, so wird das einzige Resultat nur sein, daß der alte Lieferant, oder auch einer oder der andere der neuen, zu der Einsicht gelangen, „der Schnellste kommt zuerst ans Ziel“ und infolgedessen jeder versuchen, aus dem unsicheren Kunden das meiste heraus zu bekommen.

Ich kenne einen äußerst erfolgreichen Kaufmann, welcher das Prinzip hatte, Kredit nur unter ganz bestimmten Bedingungen zu geben und der von diesem Prinzip unter keinen Umständen abging. Er erklärte zuerst, daß er überhaupt nur gegen bar verkaufe, schließlich aber mußte er doch einem Teile seiner Kunden Kredit geben. Sein Verfahren war folgendes: Wenn er über die Zahlungsfähigkeit eines Kunden irgendwie im Zweifel war, so ließ er sich überhaupt auf nichts ein; kam aber einer und bat um Eröffnung eines Kontos, so fragte er ihn: „Bis zu welcher Höhe wollen Sie Kredit haben und auf wie lange?“ und auf die Antwort des Kunden: „Gut, ich gebe Ihnen genau das, worum Sie bitten und notiere die Bedingungen auf Ihrer Kontoseite; aber über eines wollen wir uns gleich zu Anfang im Klaren sein: Sie dürfen mich nicht um 10 Pfg. mehr und um keinen Tag länger bitten. Sie können sich gewiß nicht beklagen,

daß ich zu hart bin; denn ich gebe Ihnen genau was Sie wünschten. Sie selbst haben die Bedingungen aufgestellt und werden es mir gewiß nicht übel nehmen, wenn ich darauf bestehe, daß Sie dabei bleiben!“ Dieses Kredit-system wirkte vortrefflich, weil es jeden Kunden bei seinem Worte nahm und ihn so zwang, sich streng an die anfangs aufgestellten Bedingungen zu halten.

Diese Darlegungen sind das Resultat meiner langjährigen Erfahrungen. Wenn sie lehrhaft klingen sollten, so bedauere ich dies; ich habe es nicht beabsichtigt. Man möge sie aufnehmen als persönliche Meinungen eines Mannes, der sich nicht anmaßt, autoritativ zu sprechen, sondern nur gern einmal all die Probleme, welche ihm in seiner Tätigkeit begegnet sind, sowie all die Eindrücke und Nachwirkungen, welche sie in ihm zurückgelassen haben, zum Nutzen seiner Berufsgenossen aufzeichnen wollte.

Ich wüßte nicht, wessen Geist ausgebreiteter wäre, ausgebreiteter sein müßte, als der Geist eines echten Handelsmannes.

Goethe, Wilhelm Meister.

KATALOGE über gute handelswissenschaftliche Literatur aus dem Verlage von Carl Ernst Poeschel in Leipzig sind durch jede Buchhandlung oder direkt vom Verlage zu beziehen.

VERLAG VON CARL ERNST POESCHEL, LEIPZIG

DAS BUCH DES KAUFMANNS

Ein Hand- und Lehrbuch der gesamten Handelswissenschaften

Unter Mitwirkung von neunundzwanzig bedeutenden Gelehrten, Fachschriftstellern und Praktikern herausgegeben von **Dr. Georg Obst**,
Dozent an der Handelshochschule zu Berlin.

Zweite Auflage. Über 1200 Seiten in Lexikonformat. Preis in Halbleder gebunden Mark 20.—.

Ein Urteil von vielen:

Mitteilungen der Handelskammer zu Breslau: In jedem der Abschnitte wird der behandelte Stoff in anregender und lichtvoller Darstellung vorgetragen, und es besteht kein Zweifel, dass das hochverdienstvolle Buch, ein wirkliches standard work des kaufmännischen Unterrichtswesens, im Gesamterfolge ein gut Teil dazu beitragen wird, die Aufhöhung des Bildungsniveaus der Kaufmannschaft auf den verschiedenen Wegen seiner Verwendungsmöglichkeit zu fördern. Der deutsche Handelsstand aber, der stolz sein kann auf den Besitz eines so hochwertigen Bildungsmittels, hat alle Ursache, dem Herausgeber für dessen Bereitstellung und die dabei entfaltete Fürsorge dankbar zu sein, und er kann die schuldige Dankbarkeit nicht besser und im eigenen Interesse wirksamer beweisen, als wenn er von diesem Bildungsmittel einen reichlichen und so ausgedehnten Gebrauch macht, wie es das treffliche Buch nach seiner Vorzüglichkeit und Brauchbarkeit verdient.

